

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



DISSERTAÇÃO

**O IMPACTO DA AVALIAÇÃO EXTERNA NUMA ESCOLA DA
MARINHA PORTUGUESA**

Ana Sílvia Bernardo Vinhas Frade

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO EM AVALIAÇÃO EM EDUCAÇÃO

2010

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



DISSERTAÇÃO

**O IMPACTO DA AVALIAÇÃO EXTERNA NUMA ESCOLA DA
MARINHA PORTUGUESA**

Ana Sílvia Bernardo Vinhas Frade

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO EM AVALIAÇÃO EM EDUCAÇÃO

2010

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ORIENTADA PELO
PROFESSOR DR. PEDRO MIGUEL FREIRE DA SILVA RODRIGUES**

“Mudança envolve o esforço de alteração das formas vigentes de pensar e agir dos membros da organização.”

Gioia e Chittipeddi (1991)

“Somos o que fazemos mas somos principalmente o que fazemos para mudar o que somos”

Galeano (s.d.)

“ (...) cada número do Cavaleiro Andante era uma porta aberta para outras portas, que abriam sempre outras portas: o princípio do conhecimento.”

António Mega Ferreira (2000)

Agradecimentos

Agradeço às pessoas que tornaram esta investigação possível:

- Agradeço ao Exmo. Sr. Almirante Chefe de Estado-Maior da Armada, ao Exmo. Sr. Vice-Almirante Superintendente dos Serviços do Pessoal e ao Exmo. Sr. Contra-Almirante Director do Serviço de Formação, que amavelmente autorizaram a recolha, análise e utilização de dados obtidos através de entrevistas a formadores da ETNA e de pesquisa documental.
- Agradeço ao Exmo. Sr. Comandante da ETNA pelo apoio, preocupação e disponibilidade constantes no desenvolvimento da investigação.
- Agradeço a todos aqueles que participaram nas entrevistas deste estudo.
- Agradeço aos responsáveis deste Mestrado.

Agradecimentos especiais:

- Ao Prof. Dr. Pedro Rodrigues, por toda a disponibilidade, dedicação e paciência que sempre demonstrou.
- Agradeço à Mónica Bento, a “família que eu pude escolher”, por me ter dado tanta força e ajuda na elaboração desta dissertação.
- Agradeço à minha avó Eugénia, que, apesar de já não poder viver comigo as minhas vitórias, me dotou com esta capacidade de “querer sempre ir mais além”.

Agradeço ao meu pai Rui pelo amor, orgulho e confiança com que abraçou sempre os meus projectos. Este foi mais um que ele viu nascer, mas que, infelizmente, não o pode ver concluído.

Resumo

Os sistemas sociais são realidades essencialmente dinâmicas, o que reclama dos sistemas educativos, em permanência, a capacidade de adaptação aos processos de mudança e de reorientação. Neste sentido urge equacionar a importância da Avaliação Externa das escolas e as consequências da sua utilização na identificação e promoção da melhoria da Instituição Escolar. Torna-se, assim, pertinente responder à questão **“que impacto tem a avaliação externa numa escola da Marinha de Guerra Portuguesa, mais especificamente na Escola de Tecnologias Navais (ETNA)?”**.

Acresce, ainda, o facto das Escolas e Centros de Formação da Marinha, que integram o **Sistema de Formação Profissional da Marinha (SFPM)**, estarem a desenvolver esforços para a renovação da Acreditação, sendo que, a avaliação externa se afigura aqui como um processo para esta renovação.

Os objectivos gerais deste trabalho requerem a descrição dos processos e acções da dinâmica inspectiva da avaliação externa e a identificação de alterações ao funcionamento da ETNA, com base na percepção dos formadores desta escola, em relação à avaliação externa e às mudanças daí decorrentes.

Ao nível da estratégia metodológica, optou-se por um estudo naturalista, sendo o objecto de estudo o processo de avaliação externa e o seu impacto, analisado em duas dimensões: nas imagens, representações e expectativas dos formadores da ETNA e a análise documental (documentação oficial da actividade da escola). A técnica de recolha de informação empírica foi a entrevista individual, planeada especificamente para o efeito. Ao nível da análise documental, os documentos analisados, nomeadamente **Instruções Permanentes (IP)** e Relatórios de Inspeção interna e externa, estão associados ao processo de acção da Escola.

Os relatórios de inspecções, a que a escola é anualmente sujeita, revelaram-se um instrumento fundamental de práticas reflexivas do funcionamento das escolas. Estes documentos, e os princípios que o norteiam, ao apontarem para recomendações de

melhoria, constituem-se, assim, como um verdadeiro recurso de gestão qualitativa da escola.

As Instruções Permanentes, por seu turno, permitiram comprovar a evolução feita ao nível das determinações formuladas relativamente à formação, constatando-se assim o esforço pela contínua melhoria da qualidade dos processos da Escola.

As alterações ao funcionamento da escola, derivadas da exposição ao processo de avaliação externa, revelam uma melhoria significativa da sua qualidade educativa, correspondente a um conseqüente desenvolvimento organizacional.

Não se pode deixar de se ressaltar a articulação a processos de auto-avaliação integrados no funcionamento da própria escola, resultando esta auto-análise numa “mais-valia” organizacional, conducente a uma efectiva melhoria da qualidade da educação.

Em última análise, a presente investigação parece evidenciar que a complementaridade entre a avaliação externa de escolas e a sua auto-avaliação propiciam a eficácia e a melhoria da qualidade educativa.

Palavras-chave: Avaliação de escolas; Avaliação externa; Auto-avaliação; Impacto; Desenvolvimento Organizacional.

Resumé

Les systèmes sociaux sont des réalités essentiellement dynamiques, ce qui réclame, en permanence, des systèmes éducatifs, une capacité d'adaptation aux processus de changement et de reorientation. Dans ce sens il est urgent de réévaluer l'importance d'une évaluation des écoles par un service externe et les conséquences de son utilisation dans l'identification et l'amélioration des Institutions Scolaires. Dans ce cas il serait pertinent de répondre à la question suivante **“quel impact a l'évaluation, par un service externe, dans une école de la Marine de Guerre Portugaise, plus spécialement dans l'École de Technologies Navales (ETNA)?”**.

De plus, les écoles et centres de formation de la Marine, qui intègrent le Système de Formation Professionnel de la Marine (SFPM), font des efforts pour renouveler l'Accréditation. De ce fait, l'évaluation par un service externe fait partie de ce renouvellement.

Les objectifs généraux de cette étude sollicitent la description des processus et des actions de cette inspection ainsi que l'identification des éventuels changements dans le fonctionnement de l'ETNA, se basant sur le ressenti des formateurs de cette école, sur cette évaluation et les changements en résultant.

On a opté pour une étude naturaliste comme stratégie méthodologique. L'objet de cette étude est le processus d'évaluation externe et son impact dans les images, les attentes, ce que dégagent les formateurs de l'ETNA et dans l'analyse documentaire (documentation officielle pour les activités scolaires). La technique empirique pour cette étude fut un entretien individuel. Dans l'analyse documentaire, les documents analysés (surtout les Instructions Permanentes – IP – et les rapports des inspections internes et externes) sont associés au processus d'action de l'école.

Les rapports des inspections annuelles de cette école se montrent fondamentaux dans la réflexion sur le fonctionnement des écoles. Ces documents et fondements, en recommandant une amélioration, deviennent une véritable ressource dans la gestion quantitative de l'école.

Les Instructions Permanents - IP – ont prouvé l'évolution dans les déterminations en fonction de l'enseignement. L'effort est mis en évidence en ce qui concerne l'amélioration continue de la qualité des processus de l'école.

Les changements dans le fonctionnement de l'école, suite à ce processus d'évaluation par un service externe, montrent une amélioration significative de la qualité de l'enseignement, surtout dans le processus qui correspond au développement gestionnel de l'école.

Il est important de rappeler le lien au processus d'auto-évaluation interne au fonctionnement de l'école. Cette auto-analyse conduit à l'amélioration de la qualité de l'enseignement.

En conclusion, cette enquête met en évidence la complémentarité entre l'évaluation par un service externe des écoles et l'auto-évaluation afin d'améliorer l'efficacité et la qualité de l'enseignement.

Mots-clés: Evaluation des écoles; Evaluation par un service externe; Auto-évaluation; Impacts; Développement gestionnel.

Índice

Introdução	1
 Capítulo I – Enquadramento Teórico: Posicionamento no campo da avaliação de organizações de formação	 3
1 – O lugar da avaliação externa e da auto-avaliação na avaliação de escolas e instituições de formação	5
1.1 – Avaliação externa	6
1.2 – Avaliação Interna/Auto-avaliação	7
1.3 – Avaliação mista	10
2 – Estrutura organizacional, cultura institucional e avaliação de escolas	12
2.1 – Características das organizações e avaliação	14
2.1.1 – A complexidade organizacional	14
2.1.2 – A formalização organizacional	16
2.1.3 – A centralização organizacional	17
2.2 – Tipos de componentes organizacionais e avaliação	18
2.3 – Configuração estrutural da organização e avaliação	21
2.3.1 – Organizações de estrutura simples	22
2.3.2 – Organizações burocráticas mecanicistas	22
2.3.3 – Organizações burocráticas profissionais	23
2.3.4 – Organizações Divisionadas	23
2.3.5 – Adocracia	23
2.4 – Para uma comparação entre organização escolar e organização de formação e respectivas culturas de avaliação	24
 Capítulo II – Estudo Empírico: Metodologia e Resultados	 26
1 – Metodologia	27
1.1 – Contexto e Terreno de estudo	27
1.1.1 – O Sistema de Formação Profissional da Marinha	27
1.1.2 – O Sistema de Avaliação da Qualidade da Formação da Marinha	29

1.1.2.1– Avaliação interna nas escolas e centros de formação da Marinha	31
1.1.2.2– Avaliação externa nas escolas e centros de formação da Marinha	32
1.1.2.3– Avaliação do planeamento da formação nas escolas e centros de formação da Marinha	35
1.1.2.4– A certificação dos cursos das escolas e centros de formação da Marinha	36
1.1.2.5– A acreditação das escolas e centros de formação da Marinha	37
1.1.3– A Escola de Tecnologias Navais: estrutura, função e responsabilidades avaliativas	42
1.1.3.1 – Composição estrutural da ETNA	42
1.1.3.2 – Conjugação estrutural global da ETNA	46
1.1.3.3 – Caracterização organizacional da ETNA	47
1.1.4 – Documentos normativos da formação	49
1.2– Objecto de estudo: processo de avaliação externa da ETNA no âmbito de um pedido de acreditação do SFPM	58
1.3– Questões de Investigação	59
1.4– Plano de Investigação	62
1.4.1 – Orientação metodológica geral	62
1.4.2 – Fases e etapas do estudo	63
1.4.3 – Fontes Documentais	64
1.4.4– Técnicas e instrumentos utilizados	65
1.4.4.1– A entrevista semi-directiva	65
1.4.4.2– Análise de Conteúdo	67
1.4.5 – Caracterização dos participantes inquiridos	68
2 – Resultados	69
2.1– Análise das entrevistas	69
2.1.1– Impacto sobre as condições de formação	69
2.1.2– Mobilização organizacional para a avaliação	73
2.2– Análise documental	75

2.2.1– Análise da evolução das recomendações dos vários Relatórios de Avaliação	76
2.2.1.1– Análise da evolução das recomendações dos Relatórios de Avaliação Interna (RAI)	76
2.2.1.2– Análise da evolução das recomendações provenientes da Avaliação Interna aos Dossiers Técnico- Pedagógicos	79
2.2.1.3– Análise da evolução das recomendações provenientes da Avaliação Externa	80
2.2.2– Análise da evolução das Instruções Permanentes (IP's) ..	85
3 – Síntese e interpretação dos resultados	88
Conclusão	94
Referências Bibliográficas	99
Sites consultados	101
Legislação Consultada	101
Anexos	A-1
Anexo A. Indicadores da Qualidade (MESUP1, 2005, p. 4.4)	A-2
Anexo B. Quadro de implementação das recomendações das Inspeções Técnicas	A-3
Anexo C. Grelha de evidências da ETNA	A-4
Anexo D. Entrevistas e Análises de conteúdo	A-12

Lista de Figuras

Figura 1.	Processo Sistemático de auto-avaliação das escolas	8
Figura 2.	Impacto da articulação entre avaliação externa e avaliação interna	11
Figura 3.	Cinco elementos básicos da Organização, segundo Mintzberg	20
Figura 4.	Forças exercidas pelos elementos numa Organização, segundo Mintzberg ...	21
Figura 5.	Representação da Burocracia Mecanicista	22
Figura 6.	Estrutura Directiva e Operativa do SFPM	28
Figura 7.	Abordagem Sistémica da formação no SFPM	29
Figura 8.	Relação entre os diferentes tipos de Avaliação do SFPM e das escolas e centros de formação profissional da Marinha	38
Figura 9.	Enquadramento institucional da avaliação externa das escolas da Marinha ...	41
Figura 10.	Organograma da ETNA	46
Figura 11.	Análise das recomendações dos vários relatórios de avaliação, do nível mais interno ao mais externo de apreciação	76

Lista de Tabelas

Tabela 1.	Carga formativa da ETNA, referente a número de cursos, número de formandos e a horas de formação – dados de 2008 e de 2009	46
Tabela 2.	Caracterização dos Recursos Humanos da ETNA – Formadores (dados de 2009)	52
Tabela 3.	Cronograma da avaliação de formadores	53
Tabela 4.	Documentos consultados para a elaboração do estudo	64
Tabela 5.	Grade de categorias – esquema de análise de conteúdo adoptado	67
Tabela 6.	Grade de análise do impacto da avaliação externa sobre as condições de formação	70
Tabela 7.	Relatos sobre os vários aspectos relacionados com o impacto da avaliação externa sobre as condições de formação	70
Tabela 8.	Grade de análise da mobilização organizacional para a avaliação	73
Tabela 9.	Relatos sobre os vários aspectos relacionados com a mobilização organizacional para a avaliação	74
Tabela 10.	Recomendações não implementadas, extraídas dos RAI	77
Tabela 11.	Recomendações implementadas, extraídas dos RAI	78
Tabela 12.	Recomendações extraídas dos Relatórios de Inspeção Interna aos Dossiers Técnico-Pedagógicos	79
Tabela 13.	Recomendações, sobre os Dossiers Técnico-Pedagógicos, extraídas dos Relatórios de Inspeção Externa, da DSF	81
Tabela 14.	Recomendações, sobre os Manuais, extraídas dos Relatórios de Inspeção Externa, da DSF	82
Tabela 15.	Recomendações, sobre a Organização e funcionamento, extraídas dos Relatórios de Inspeção Externa, da DSF	83
Tabela 16.	Recomendações, sobre os Recursos Humanos, extraídas dos Relatórios de	84

	Inspecção Externa, da DSF	
Tabela 17.	Recomendações, sobre as Infra-Estruturas e Equipamentos, extraídas dos Relatórios de Inspecção Externa, da DSF	84
Tabela 18.	Instruções Permanentes da ETNA	86

Lista de Abreviaturas e Siglas

AET05	Curso de Aperfeiçoamento em Técnicas de Formação
BDI	Boletim Diário de Instrução
CALM DSF	Contra-Almirante Director do Serviço de Formação
CAP	Certificados de Aptidão Profissional
CNE	Conselho Nacional de Educação
CTP	Conselho Técnico-Pedagógico
DAE	Departamento de Armas e Electrónica
DAL	Departamento de Administração e Logística
DCSI	Departamento de Comunicações e Sistemas de Informação
DFG	Departamento de Formação Geral
DFTE	Departamento de Formação em Tecnologias de Educação
DGERT	Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
DGPRM	Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
DIAF	Dossier Individual de Acompanhamento do Formando
DLA	Departamento de Limitação de Avarias
DOP	Departamento de Operações
DPE	Departamento de Propulsão e Energia
DSF	Direcção do Serviço de Formação
DSP	Direcção do Serviço do Pessoal
DTP	Dossier Técnico-Pedagógico
ETNA	Escola de Tecnologias Navais
GTE	Gabinete de Tecnologia Educativa
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional

INOFOR	Instituto para Inovação na Formação
IP	Instrução Permanentes
IQF	Instituto para a Qualidade na Formação
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MESUP1	Manual da Qualidade da Formação
MTSS	Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
OCAD	Órgãos Centrais da Administração e Direcção
OQF	Observatório da Qualidade da Formação
PAAF	Planos Anuais de Actividades de Formação
PAFM I	Planeamento de Actividades de Formação de Marinha – formação de base
PAFM II	Planeamento de Actividades de Formação de Marinha – formação contínua
PESUP1	Modelo de Documentação de Curso
PGS	Plano Guia de Sessão
RAI	Relatório Final de Avaliação Interna
SFPM	Sistema de Formação Profissional da Marinha
SIIP-FORM	Sistema Integrado de Informação Pessoal – Formação
SNCP	Sistema Nacional de Certificação Profissional
SSP	Superintendência dos Serviços do Pessoal
VALM SSP	Vice-Almirante Superintendente dos Serviços do Pessoal

Introdução

A temática da avaliação de escolas tem vindo a ganhar cada vez mais ênfase, alicerçada na promoção de questões relacionadas com a melhoria da qualidade do desempenho das instituições escolares. Neste sentido, são discutidos e analisados modelos, pressupostos e objectivos que norteiem esta complexa temática, com vista à comprovação de efeitos dela decorrentes.

A avaliação de escolas deverá influenciar o funcionamento da organização escolar, através da utilização de mecanismos formais de prestação de contas e da disponibilização de informação pertinente que permita a auto-regulação dos processos, promovendo o desenvolvimento organizacional da escola.

Muito embora, o SFPM não se reja pela lógica concorrencial de mercado e da nítida prestação de contas, a **Direcção do Serviço de Formação (DSF)**, não se alheando do crescente protagonismo da avaliação externa das escolas, tem vindo, desde 2004, a desenvolver programas de auditoria e avaliação externa, numa lógica de monitorização e pilotagem centrada na produção de informação relevante sobre a qualidade da formação. Estes programas pretendem contribuir para a garantia da qualidade educacional, identificando pontos fortes e fracos do funcionamento das escolas, expondo recomendações de melhoria e fomentando uma cultura de auto-avaliação das escolas.

Tratando-se de uma situação relativamente nova nesta organização e sabendo-se as reacções que os processos de avaliação suscitam entre os visados, por força da pressão (e/ou “estimulação”) que sobre eles ela pretende exercer, dada a ameaça potencial que representa, este trabalho propõe-se, num contexto de escassez de estudos deste tipo em instituições de formação profissional marginais aos Ministérios de Educação e da Ciências e Ensino Superior, investigar **“Qual o Impacto da Avaliação Externa na ETNA?”**.

Os objectivos gerais considerados visam compreender as imagens, representações e expectativas dos formadores da ETNA face à avaliação externa de que esta é alvo e analisar os processos de acção da escola.

Através das opiniões recolhidas e dos dados documentais analisados procura-se compreender os efeitos da avaliação externa, apreciando algumas dimensões do funcionamento da escola, numa perspectiva tendencialmente holística.

A investigação é assim sustentada na, cada vez mais significativa, emergência de níveis de exigência e responsabilidade nos sistemas educativos e formativos, reclamando uma cultura de avaliação global e continuada do sistema, abrangendo as instituições educativas e os seus actores.

A presente investigação pretende, igualmente, produzir um valor acrescentado sobre a temática avaliação de escolas, contribuindo para fomentar a posterior tomada de decisões, com vista à melhoria e desenvolvimento dos programas de avaliação.

A nível pessoal e profissional, a escolha deste estudo de avaliação fundamenta-se na experiência e inserção profissional, relacionada com o cargo desempenhado como Chefe do Núcleo de Avaliação do **Gabinete de Tecnologia Educativa (GTE)** da ETNA, estando, portanto, intimamente envolvida nos processos de auto-avaliação da escola, bem como nos processos de avaliação externa a que esta está sujeita, tanto ao nível da Marinha (DSF) como a um nível superior, uma vez que o processo desencadeado no seio da Armada visa a Acreditação externa pela **Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT)**. A posição ocupada na organização possibilita, de resto, um acesso privilegiado ao terreno de estudo, sem o qual se afiguraria mais difícil empreender a investigação.

Ao nível da estruturação do trabalho, este encontra-se organizado em duas partes principais: enquadramento teórico (onde é feita uma análise crítica da bibliografia, relativa aos processos de avaliação externa e de auto-avaliação escolar, que permita ajudar a identificar, descrever, explicar e compreender os fenómenos observados empiricamente) e estudo empírico (no qual é apresentada a metodologia da investigação e os resultados obtidos).

Capítulo I – Enquadramento Teórico: Posicionamento no campo da avaliação de organizações de formação

A problemática da definição da avaliação assumiu, desde sempre, contornos distintos em função das finalidades de avaliação preconizada.

Para Figueiredo e Góis (1995) “a avaliação é uma operação fundamental de recolha de informação relevante sobre um dado objecto, permitindo a produção de um juízo de valor. A sua utilidade advém da detecção das vantagens e insuficiências de qualquer sistema” (p.17). Assim sendo, a avaliação considera-se um processo dinâmico, sistemático e rigoroso que implica uma recolha e tratamento da informação e a emissão de um juízo e a tomada de decisões.

Segundo Clímaco (2005) a avaliação contribui para “explicar as regularidades e irregularidades dos comportamentos do objecto em estudo, dentro de determinados parâmetros”, sendo que, esta explicação contribuiu “para o aperfeiçoamento ou progresso dos objectos avaliados, quer se trate de indivíduos, programas, projectos ou organizações” (p.105). De acordo com a autora, a avaliação constitui, assim, um instrumento que permite informar sobre processos e resultados (informação retroactiva) e que orienta a acção (informação prospectiva). Desta forma, quem solicita a avaliação pretende aferir até que ponto os objectivos que foram alcançados equivalem aos objectivos propostos e/ou verificar até que ponto as estratégias e os processos escolhidos foram adequados aos objectivos iniciais ou aos, entretanto, rectificados, ou seja, pretende verificar a eficácia e a eficiência, para prestar contas e apoiar a decisão.

É na lógica da avaliação das escolas que a perspectiva de avaliação de Isabel Guerra (2002) se enquadra, já que, para a autora, “avaliar é apreciar e ajuizar de forma rigorosa, lógica e coerente, o estado, a evolução e os efeitos de problemas, acções, dispositivos e organizações sobre os quais estamos a intervir” (p. 206). Desta forma, avalia-se para apreciar e arbitrar rigorosa, lógica e coerentemente sobre como se pode intervir no que se tem presentemente, acompanhar a evolução em causa e, finalmente, apurar os efeitos das acções levadas a cabo, para que a avaliação se torne um instrumento de reflexão e de orientação das actuações, comunicação entre os actores implicados e melhoria dos procedimentos/processos.

1- O lugar da avaliação externa e da auto-avaliação na avaliação de escolas e instituições de formação

A escola, enquanto instituição educativa, apresenta uma marcada pluridimensionalidade e complexidade, que a torna uma estrutura de difícil mas, necessária, avaliação.

Para Murillo (2003) a avaliação é um elemento essencial para o desenvolvimento das escolas, devendo “ir a par do desenvolvimento profissional dos docentes, através de uma formação ligada às escolas e às suas necessidades, da investigação sobre o currículo e da investigação-acção, inerente ao processo de melhoria” (citado em Conselho Nacional de Educação – Ministério da Educação, 2007, p. 81).

Para Leite, Rodrigues e Fernandes (2006) são muitas as finalidades de avaliação de escolas, nomeadamente, a informação e o diagnóstico; o controlo (prestação de contas, avaliação sumativa e comparação de instituições); a investigação científica (feito pelos actores educativos da própria escola, pela investigação-acção, ou por equipas externas, para elaboração de trabalhos de índole académica) e a melhoria (contínua construção de processos de melhoria).

Segundo estas autoras, a avaliação que possibilita a construção de melhoria organizacional e funcional tem implicação directa na qualidade da educação oferecida.

Estamos, assim, perante uma perspectiva qualitativa, na qual a avaliação externa, se suportada em processos de auto-avaliação (que possibilitam a detecção de fragilidades e pontos fortes), é um factor gerador de mudanças positivas.

Ou seja, nesta linha, a avaliação de escolas deve implicar sempre um exercício de avaliação externa e uma auto-avaliação prévia.

Segundo o Conselho Nacional de Educação [CNE] – Ministério da Educação (2007) :

Uma cultura (...) de avaliação das escolas pode ser entendida (...) como um processo de construção progressiva, pautado por momentos de concepção, de implementação, de avaliação e de generalização. Assumindo-se, de novo, que toda a avaliação externa deve ser conduzida partindo de uma avaliação interna prévia (...). (p. 245)

Conforme os avaliadores são internos ou externos à escola, assim se definem três tipos de avaliação: externa, interna e mista.

1.1 – Avaliação externa

Caracteriza-se por ser feita por especialistas que não trabalham quotidianamente na escola, o que implica um maior distanciamento e objectividade por parte dos avaliadores.

Segundo o Cardoso, Soares, Loureiro, Cunha, Ramos (2003), a avaliação externa pode ser “encomendada pela organização que realiza a formação, quando pretende obter uma “segunda opinião” acerca dos resultados obtidos com a formação” (p. 23). Este pedido prende-se com razões como: o responsável pela realização da formação busca dar continuidade à intervenção formativa, constituindo os resultados dessa avaliação uma verdadeira “base de negociação” para futuros pedidos de financiamento, ou a organização que realiza a formação visa reforçar a sua imagem junto dos respectivos clientes.

A avaliação externa é um processo necessário e essencial como meio de validação dos mecanismos de avaliação interna, que deverão ser incluídos no exame a ser efectuado pelos avaliadores externos, como fonte de informação validada de forma independente. Desse escrutínio feito por avaliadores externos resultam relatórios, os quais deverão servir como instrumento de reflexão e de debate, já que, identificam pontos fortes e fracos, bem como constrangimentos que fornecem elementos para a construção ou aperfeiçoamento de planos de melhoria e de desenvolvimento da própria escola, daí que a avaliação externa seja vista como um elemento estratégico.

Este tipo de avaliação implica, assim, um olhar crítico sobre a qualidade e a garantia da qualidade no interior da instituição de ensino, tornando válida, objectiva e facilmente legível a informação resultante dessa análise. Neste contexto, salientam-se duas dimensões complementares na avaliação externa: Avaliação/Auditoria - em termos de validação dos mecanismos internos de garantia de qualidade, expressa em testemunhos das boas práticas e/ou de recomendações com vista a uma melhoria contínua desses mecanismos e da qualidade das actividades desenvolvidas; e Acreditação – em termos de validação técnica e de reconhecimento da capacidade de uma determinada entidade para intervir no âmbito da formação profissional (organizar e realizar cursos mas, também, diagnosticar necessidades de formação, avaliar impactos...).

A Acreditação, segundo a DGERT (2008) tem como objectivos:

“contribuir para a elevação da qualidade e adequação das intervenções formativas; contribuir para um maior rigor e selectividade no acesso e eficácia na aplicação dos fundos públicos disponíveis para apoio à formação profissional; contribuir para a clarificação da oferta formativa, mediante a construção de referenciais que possam constituir base de orientação para utilizadores, entidades formadoras, profissionais de formação e cidadãos em geral; contribuir para a estruturação do sistema de formação profissional e a profissionalização dos seus actores; apoiar as entidades na melhoria gradual e contínua das suas capacidades, das suas competências e dos seus recursos pedagógicos.” (secção “Quais são os objectivos da acreditação?”)

1.2 – Avaliação Interna/Auto-avaliação

Caracteriza-se por ser feita pelos próprios actores educativos, por iniciativa da própria escola ou de entidades externas com responsabilidades na educação.

Nesta avaliação, há uma maior compreensão do objecto de avaliação, maior fiabilidade dos dados e maior implicação dos avaliados nos processos de melhoria.

Para Figari (citado em Estrela e Nóvoa, 1999) “auto-avaliação das escolas, no qual os professores e os alunos desempenham um papel central, é o caminho mais estimulante para a melhoria do ensino e da qualidade da educação” (p.168).

Segundo Oliveira et al. (2006), a escola, ao desenvolver no processo de auto-avaliação, irá propiciar um processo sistemático de diagnóstico, que permite compreender “em que medida e como foram alcançados os objectivos e metas do seu projecto educativo e conhecer em que pontos as expectativas foram ultrapassadas ou os resultados ficaram aquém do previsto (pontos fortes e pontos fracos)” (p. A-505).

Compreende-se, assim, que a auto-avaliação obedeça a um ciclo (ou processo) de gestão próprio, como o apresentado no diagrama da Figura 1.

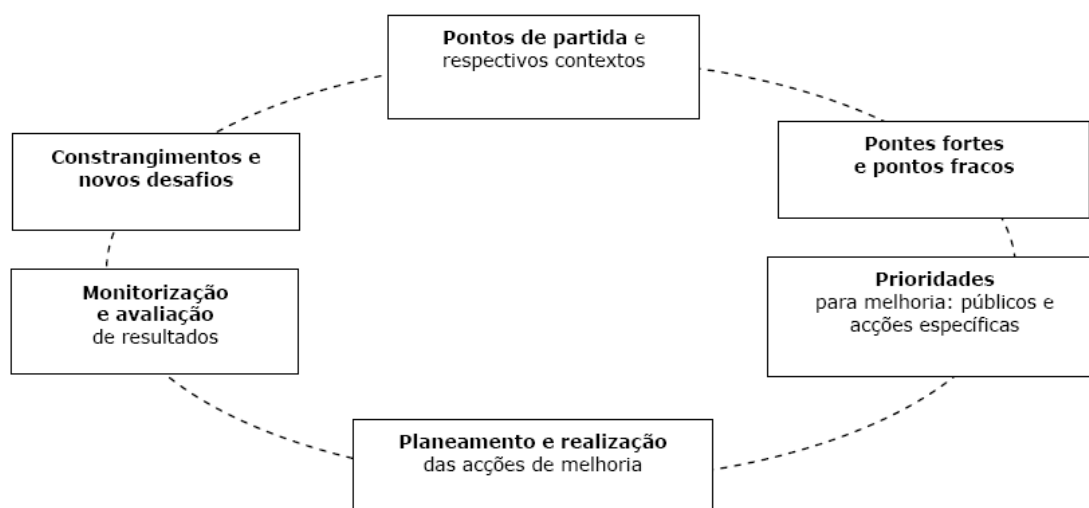


Figura 1. Processo Sistemático de auto-avaliação das escolas (Oliveira et al, 2006, p. A-505)

Este ciclo permite, através de um envolvimento colectivo, tomar consciência das situações, o que possibilitará a construção de processos de mudança no sentido da melhoria continua.

Neste sentido, a construção da qualidade “passa pela mudança voluntária, apoiada fundamentalmente em práticas de gestão para a cooperação” (Santiago, 1998, p. 375), sendo esta a essência da escola inteligente, da escola aprendente.

Na perspectiva de Santiago (1998), os novos elementos da cultura organizacional só adquirem significado “se os actores assumirem a responsabilidade pela dimensão operacional e os resultados das actividades na organização”, sendo a qualidade no ensino “um recurso importante na lógica de uma organização que se quer aprendente” (pp. 375-376). Assim sendo, a qualidade emergiria da ligação com “modalidades de gestão colaborativa e cooperativa” (Santiago, 1998, p. 376).

Segundo Barroso (2005):

Para que as organizações aprendam é preciso desenvolver diversas actividades de trabalho colectivo que passam, no dizer de Garvin (1993), por: resolução sistemática dos problemas; experimentação com novos enfoques; aprender com a sua própria experiência e história passada; aprender com melhores experiências e práticas dos outros; transferir rápida e eficientemente o conhecimento para toda a organização”. (p. 190)

Estas organizações aprendentes são, como afirma Bolívar (2000) “ fruto de um conjunto de atitudes, compromissos, processos e estratégias que têm de ser cultivados”, sendo por isso necessário criar um “ambiente que favoreça as aprendizagens em conjunto: tempo de reflexão, visão partilhada, aprendizagem em equipa, autonomia, novos estilos de liderança” (citado em Barroso, 2005, p. 190).

A auto-avaliação de escolas deverá, assim, ser desenvolvida numa lógica de racionalidade crítica, na qual os seus actores identificam os problemas que enfrentam, contextualizam-nos e planeiam processos de acção que permitam o combate a esses problemas e que, consequentemente, contribuam para a melhoria da qualidade da formação da instituição escolar em que se inserem.

Existem várias modalidades de expressão de auto-avaliação.

A auto-avaliação pode ser definida em função da orientação externa ou interna ao “decorrer da avaliação externa da escola; ter fins internos e externos, monitorizada pelo nível central (por exemplo, pela inspecção); estar integrada na avaliação de programas de melhoria da escola; ser feita à medida da escola”; pode ser tida em conta na relação de avaliação e melhoria da escola; pode ter várias dimensões de análise: as finalidades do sistema educativo; o projecto educativo; “os critérios de eficácia estabelecidos pela investigação; um balanço de competências, base da identificação das necessidades de formação; uma problemática específica; um programa institucional de desenvolvimento” (Conselho Nacional de Educação, 2007, pp. 78 – 79).

Para Clímaco (2005):

“A avaliação interna pode caracterizar-se por ser menos formal que a externa e por ter um carácter faseado ou progressivo, isto é, por poder expandir os enfoques da avaliação à medida que vai integrando, com sucesso, nas suas práticas e rotinas as recomendações das fases anteriores da avaliação. O objectivo da avaliação interna, enquanto processo de regulação e controlo, é potenciar as capacidades de melhoria existentes na instituição e nos agentes responsáveis pelos programas em avaliação, tornando-os conscientes do seu potencial e orientando o investimento das energias para estratégias adequadas aos melhores resultados. (p. 120)

Contudo, segundo esta autora, apesar de existirem ao dispor das instituições educativas excelentes modelos que facilitam a avaliação interna dos seus processos, a auto-avaliação, como instrumento de melhoria da escola, não se constituiu ainda como uma prática regular nos sistemas educativos europeus, não existindo, consequentemente, processos sistemáticos e regulares de apresentação e discussão dos resultados e de propostas de actuação.

1.3 – Avaliação mista

Caracteriza-se por ser uma prática de diálogo entre as escolas e alguém que não faz parte delas, conjugando, assim, os interesses internos (reflexão institucional com vista à melhoria) e externos (controlo social e/ou administrativo), comparando os resultados de ambas as avaliações.

De acordo com o Conselho Nacional de Educação – Ministério da Educação (2007):

“É no diálogo entre perspectivas internas e externas que as instituições se desenvolvem e melhoram. Também a avaliação da escola ganha em conjugar os olhares internos e os externos: a auto-avaliação fomenta a utilidade da avaliação – é na escola que está quem melhor conhece a realidade, quem realiza as melhorias no dia-a-dia e assegura a continuidade; já a avaliação externa, por sua vez, sustenta a validade da avaliação – o olhar dos outros, a credibilidade e o (re)conhecimento que podem servir o reforço da segurança dos actores educativos. (p. 70)

Assim sendo, “o modo mais coerente e eficaz de fazer avaliação institucional está na relação sinérgica entre auto-avaliação e a avaliação externa, entendida esta como suporte e interpelação à auto-avaliação” (Conselho Nacional de Educação – Ministério da Educação, 2007, p. 77). Desta forma, o sistema de formação profissional ideal será aquele levado a cabo por organizações cada vez mais centradas na gestão e avaliação do respectivo capital material, humano e de conhecimentos e que, portanto, conjugue as duas modalidades de avaliação: externa e interna. Este procedimento permite combinar diversos tipos de intervenientes e diferentes instrumentos de recolha de dados, facultando uma informação mais completa e objectiva sobre a política e prática

educativa e sobre que acções deverão ser levadas a cabo com vista à melhoria da qualidade da organização escolar.

Uma instituição que articula as duas modalidades de avaliação (externa e interna) é considerada, por Clímaco (2005), como uma organização continuamente aprendente e que é susceptível de mudar para perdurar e progredir, ao “saber criar, gerir e usar o conhecimento como o recurso mais valioso, saber desenvolver novas formas de trabalhar, e saber usar a informação no controlo do seu próprio desenvolvimento” (p. 151).

A combinação da avaliação externa com a avaliação interna constitui, assim, um instrumento poderoso, gerador de informação, sobre o funcionamento e o desempenho, permitindo identificar até que ponto se cumpriu o previsto e quais os pontos fortes e fracos da trajectória seguida. Este exercício combinado permite aferir sobre as correcções necessárias, sobre o planeamento do processo educativo ou, caso necessário, sobre a revisão dos objectivos e prioridades inicialmente estabelecidas.

Reiterando, a articulação de um “olhar externo” com eventuais avaliadores internos é uma opção que contribui para adequar melhor a proposta avaliativa às necessidades dos indivíduos e/ou organizações que pretendem utilizar os seus resultados. Neste sentido, esta articulação permite fomentar nas escolas uma interpelação sistemática sobre a qualidade das suas práticas e os seus resultados, bem como, reforçar a capacidade das escolas desenvolverem a sua autonomia. Carneiro (2000) assegura que “só uma cultura de avaliação pode fomentar uma postura de “reflexividade” que aposta na aprendizagem institucional e na melhoria permanente de processos pedagógicos” (p. 45).

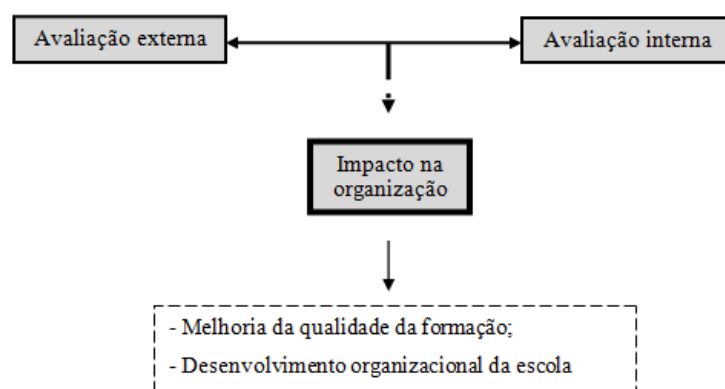


Figura 2. Impacto da articulação entre avaliação externa e avaliação interna

A avaliação de escolas deverá, assim, influenciar o funcionamento da organização escolar, através de mecanismos de prestação de contas, mas também disponibilizando informação relevante que conduza à auto-regulação dos processos, promovendo, desta forma, o desenvolvimento organizacional da escola.

Aos líderes das instituições educativas cabe o esforço continuado de construção de uma “comunidade de aprendizagem”, movida por uma “cultura de avaliação” e capaz de trabalhar cooperativamente.

2 – Estrutura organizacional, cultura institucional e avaliação de escolas

As organizações educacionais são fenómenos culturais, dotados de valores, crenças e convicções próprios.

Seguindo esta linha de pensamento, algumas concepções da dinâmica de criação, legitimação e definição do papel da cultura organizacional têm sido objecto de reflexão.

Segundo Lamaire (1985), a cultura organizacional:

É um sistema de representações e de valores partilhados por todos os membros da empresa (...), cada um, na empresa adere a uma visão comum do que é a empresa, do seu papel económico e social, do lugar que ocupa em relação aos seus concorrentes, da sua missão face aos seus clientes, do seu pessoal. (citado em Bertrand, Y. e Guillemet, P., 1988, p. 120)

A cultura organizacional é, por conseguinte, o sistema de referência, integração e diferenciação que organiza e identifica a actividade dos seus membros.

As organizações educacionais desenvolvem uma cultura própria como resultado de suas relações internas e externas. A cultura interna figura-se por um conjunto de significados e de quadros de referência que os membros da organização partilham. A cultura externa representa-se pelas variáveis culturais existentes no contexto da organização, que interferem na enunciação da identidade escolar.

Para Brunet (citado em Nóvoa, 1995), apesar das organizações escolares estarem integradas num contexto cultural mais amplo, elas produzem a sua própria cultura

interna, constituída pelos valores e as crenças que os membros da organização partilham.

Embora as escolas desenvolvam sua própria cultura (unidades contextualizadas) elas são parte de uma cultura maior, a cultura do país ou da região a que pertencem, que fornece as bases para a construção da cultura organizacional.

Contudo, as escolas distinguem-se umas das outras pelo ambiente criado na relação e interacção entre os seus membros e pelos princípios e valores assumidos e justificativos das suas atitudes e comportamentos (Clímaco, 2005).

Compreender a cultura escolar é um factor crítico fundamental quer com o intuito da mudança, quer como meio de prever os problemas que possam surgir. Desta forma, “uma organização não pode ser analisada, concebida ou gerada correctamente se não tiver em conta a cultura organizacional” (Bertand & Guillemet, 1988, p. 127).

Tal como a cultura da escola, a organização de uma escola é um dos aspectos a ter em conta no estudo das instituições educativas, na medida em que também esta justifica os procedimentos e práticas adoptadas.

Segundo Bilhim (2005):

Uma organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos. A coordenação consciente exige a gestão formal (...) é integrada por pessoas e grupos de pessoas, que interagem entre si. A existência de fronteiras distintivas do que é ou não organização, mesmo que esta mude ao longo do tempo e os seus limites não sejam sempre muito claros, permite distinguir os membros dos não membros. (p. 21)

Releva-se, assim, o carácter sistémico de uma organização, onde as partes que a compõem são elemento chave no funcionamento da mesma.

A estrutura organizacional pode-se facilmente compreender através de um organograma, o qual permite conhecer quais as relações formais, bem como através de manuais de procedimento, onde estão especificadas as obrigações formais dos membros da organização. Contudo, o estudo da estrutura organizacional implica a compreensão

de um conjunto de variáveis complexas que administradores e gestores tentam coordenar e controlar.

A organização, para Clímaco (2005), é:

Um sistema estruturado em função de uma finalidade, dotado de uma direcção ou unidade de governo com papéis definidos, que actua, ou funciona, de acordo com um conjunto de princípios e normas, desenvolvendo as estratégias que permitem alcançar os seus fins. Os princípios, normas e objectivos constituem a “teoria de acção” da organização e abrange os critérios de comunicação e controlo, regras de distribuição de recurso e de manutenção, carreiras, sistemas de incentivos, etc. (p. 161)

2.1 – Características das organizações e avaliação

O desenho organizacional é, assim, implicado no funcionamento e na mudança que uma organização sofre para atingir os seus objectivos. Sendo que uma organização pode atingir os seus objectivos de três maneiras: estrutura básica – descrição do trabalho, organogramas; mecanismos de operação – procedimentos, regras, rotinas de trabalho, padrões de desempenho, sistema de avaliação e recompensa, programas e sistemas de comunicação; mecanismo de decisão – informação com origem na envolvente externa e interna e cruzando, avaliando e disponibilizando a informação necessária aos decisores. Bilhim (2005) defende que se podem considerar três características na estrutura organizacional, sendo elas: a complexidade, a formalização e a centralização.

2.1.1 – A complexidade organizacional

“Um sistema é complexo quando é composto por uma grande variedade de elementos que possuem funções diversas” (Bertrand & Guillemet, 1988, p. 69).

A complexidade é constituída pelo grau de especialização, a divisão do trabalho, os níveis hierárquicos, as extensões da organização e filiais que possa ter. Esta aumenta com o crescimento de cada um dos níveis de diferenciação e pode ser dividida em três níveis de diferenciação:

a. Diferenciação Horizontal – engloba o nível de separação horizontal entre as unidades ou departamentos, dizendo respeito à subdivisão das tarefas desempenhadas pelos seus membros. Assim sendo, uma organização é tanto mais complexa quanto mais unidades apresentar, e apresentará uma maior heterogeneidade quanto maior for a diferenciação horizontal. Isto leva a que a comunicação e coordenação sejam mais difíceis. Além disso os indivíduos que integram as unidades podem apresentar uma diversidade de conhecimentos e estudos aumentando, assim, a diferenciação na organização. Importa aqui reter que a diferenciação horizontal é uma forma de a organização coordenar as suas actividades, levando portanto à departamentação, pelo que cada departamento deve fazer aquilo que tem a ver com a sua tarefa especializada, estabelecendo uma identificação com esta, mesmo que em detrimento dos objectivos gerais.

b. Diferenciação Vertical ou Hierárquica – referente à profundidade da estrutura organizacional; ao número de níveis hierárquicos, deste o topo até aos mais baixos. Esta diferenciação baseia-se no pressuposto de que a autoridade é distribuída de acordo com o nível na hierarquia. Assim, quanto mais alto é o nível maior é a autoridade, embora tal nem sempre se verifique. Ao existirem muitos níveis hierárquicos maior é a probabilidade de distorção da comunicação e mais difícil se torna a supervisão do trabalho. Esta diferenciação é pois uma alternativa à diferenciação horizontal, ou seja, quanto mais complexa e heterogénea for a estrutura e mais separados forem os departamentos há uma maior necessidade de coordenar e controlar as actividades, de forma a actuar como um todo e atingir os objectivos propostos.

c. Diferenciação Espacial – “as actividades e os membros da organização podem-se dispersar no espaço, conforme as funções horizontais ou verticais, pela separação dos centros de poder ou das tarefas” (Bilhim, 2005, p. 139).

Assim, quanto mais complexa for a organização mais exigente se afigurará o trabalho da avaliação (inclusivamente no que se refere à articulação entre avaliação interna e avaliação externa de cada departamento), afigurando-se mais necessária a sua diferenciação e formalização como elemento integrador do funcionamento organizacional.

2.1.2 – A formalização organizacional

A formalização inclui as normas escritas e as regras e os procedimentos que a organização apresenta para orientar o comportamento dos seus membros, isto é, define o como e quem deve efectuar determinadas tarefas, regulando o comportamento dos membros da organização, garantindo, assim, um esforço coordenado e consciente, minimizando os comportamentos desadequados.

Para Mintzberg (citado em Bilhim, 2005, p. 143), a formalização pode-se processar através:

- a.** Do trabalho – descrição formal de qual a natureza do trabalho e das fases da tarefa;
- b.** Da organização do trabalho – define-se uma escala organizacional mais pormenorizada;
- c.** Do comportamento esperado – o que deve ser feito em cada fase em cada posto;
- d.** Das regras – o comportamento é formalizado por regras;
- e.** Da estrutura – definem-se os canais de comunicação dentro da organização.

Se por um lado a formalização vem substituir a liberdade e autonomia dos trabalhadores, tal como Argyris, Likert e McGregor (citado em Bilhim, 2005, p. 143) defendem, por outro, ela tem algumas vantagens, nomeadamente, a redução da alienação, levando à melhoria do desempenho dos trabalhadores; contribuição para identificação da instituição com os seus objectivos e valores.

A formalização pode ainda ser adquirida no interior da organização, bem como antes dos sujeitos fazerem parte desta. No caso da formalização interior, esta é destinada a um grupo de trabalhadores que aprendem práticas, tarefas e comportamentos, onde vão executar a sua função, de acordo com regulamentos e regras definidas pela organização. Já a formalização exterior implica um comportamento interiorizado através da socialização, da escola, da família. Antes de ocuparem os seus postos de trabalho numa organização, os trabalhadores adquiriam, durante os seus estudos, os conhecimentos básicos ao desempenho das suas funções, o que ajuda a “saber ser” dentro da organização. Na família, na escola e no contacto social, aprendem determinadas atitudes e comportamentos adequados.

Neste contexto, quanto maior for o nível de formalização mais a avaliação tenderá a reduzir-se a um simples processo de verificação e controlo (mesmo que inclua o auto-controlo).

2.1.3 – A centralização organizacional

A centralidade define onde está localizado o poder de decisão. O facto de uma organização ser mais centralizada ou mais descentralizada ajuda-nos a decidir sobre o tipo de organização.

Segundo Van de Ven e Ferry (1980, p. 399, citado em Bilhim 2005, p. 146), quando a maioria das decisões é tomada hierarquicamente, essa organização é centralizada, mas consideram-na descentralizada se essas decisões forem delegadas para níveis mais baixos.

É de referir que também as organizações burocráticas, com muitos trabalhadores, as decisões tendem a ser delegadas aos subordinados, contudo, há uma posterior revisão por parte da hierarquia; assim sendo, embora este processo tenha origem descentralizada, rege-se por um controlo centralizado.

Mintzberg (1995, p. 213, citado em Bilhim, 2005, p. 147) aponta três significados para o termo descentralização:

- a. Descentralização vertical** – dispersão do poder formal ao longo da linha hierárquica, sentido descendente;
- b. Descentralização horizontal** – controlo das decisões feito por pessoas exteriores à linha hierárquica;
- c. Dispersão física dos serviços** – pode ser considerada descentralização, mas não tem a ver com a tomada de decisão.

Mintzberg (1995, p. 239, citado em Bilhim, 2005, p. 147) defende que a centralização e a descentralização assumem cinco tipos predominantes:

- a. Centralização horizontal e vertical** – poder de decisão centrado no topo da linha hierárquica; ele utiliza a supervisão directa;

b. Descentralização horizontal limitada (selectiva) – característica de uma organização burocrática, com standardização dos processos de trabalho, de forma a coordenar as suas actividades. É uma estrutura centralizada na dimensão vertical, já que o poder se centra no vértice estratégico. Há uma descentralização horizontal, já que os analistas, com comportamento formalizado, podem adquirir algum poder formal;

c. Descentralização vertical limitada (paralela) – característica de uma organização com base de mercado, denominadas divisões, e em cujos gestores se delega, em paralelo, grande parte do poder formal, sendo-lhes possível tomar as decisões relacionadas com as respectivas unidades;

d. Descentralização horizontal e vertical selectiva – assume uma dimensão vertical, na qual se delega o poder referente aos vários tipos de decisões nas constelações de trabalho dos vários níveis hierárquicos. Assume-se uma dimensão horizontal, na medida em que tais constelações recorrem aos especialistas funcionais nas questões mais técnicas. A coordenação faz-se nas constelações pelo ajustamento mútuo.

e. Descentralização horizontal e vertical – poder de decisão centrado no centro operacional, já que os seus membros são operacionais profissionalizados e qualificados.

Neste contexto, é de supor que quanto mais centralizado estiver o poder mais fácil será implementar um sistema de avaliação, porventura de modo mais autoritário do que participativo.

2.2 – Tipos de componentes organizacionais e avaliação

Face ao exposto, facilmente se conclui que por muito parecidas que sejam as finalidades de duas organizações, estas podem apresentar uma estrutura completamente diferente, havendo muitas maneiras de poder combinar os três elementos fundamentais da estrutura: complexidade, formalização e centralização.

É comum separar as organizações em duas categorias: mecanicistas e orgânicas (Burns & Stalker, 1961, citado por Bilhim, 2005, pp. 153 - 155).

As organizações mecanicistas são altamente especializadas – particularmente especialização horizontal – ou seja, elevada complexidade; hierarquicamente estruturadas; fortemente formalizadas e com direcção e comunicação centralizadas, havendo assim, pouca participação nos níveis mais baixos. Caracterizam-se por maior adesão à cadeia de comando; divisão funcional do trabalho; alta especialização das tarefas; coordenação pela hierarquia formal; descrições detalhadas das tarefas; a interacção entre os empregados é tendencialmente vertical; as operações e o comportamento no trabalho são, tendencialmente, governados pelas instituições e as decisões são impostas pelos superiores.

Já as organizações orgânicas são descentralizadas; de baixa complexidade e formalização; comunicação informal, permitindo ajustamentos na divisão do trabalho, caracterizando-se assim pela escassa preocupação em aderir à cadeia de comando; divisão do trabalho realista; atribuição de responsabilidades como campo limitado de direitos, obrigações e métodos; tarefas que não são claramente definidas à partida, mas que, são continuamente ajustadas e redefinidas; existência de uma rede ou matriz de comunicação; comunicação lateral e ênfase dada ao conselho, em detrimento da ordem; comportamento difuso para com as ordens da organização.

Embora as organizações possam diferir entre si, em todas se encontram alguns elementos comuns, os quais Mintzberg classificou nas seguintes cinco categorias de elementos básicos (Figura 3), cada um deles com funções específicas dentro do sistema, mas que podem interagir de várias formas e consoante um grande número de factores (Mintzberg, 1979, citado por Bilhim, 2005, p. 157); são eles:

- **Vértice estratégico** – gestores de alto nível responsáveis pela organização – asseguram que a missão da organização se cumpra eficaz e responsabilmente por intermédio da supervisão e servem as necessidades de todos os indivíduos que controlam as organizações. É aqui que se processam a maior parte das decisões, que é delineada a estratégia e onde é feito o planeamento de como decorre todo o processo de produção. A supervisão relaciona-se com a gestão de recursos e conflitos, com o controlo da revisão das actividades, ou pela comunicação directa ou indirecta com os elementos da organização. É o elemento que serve de elo de ligação com o ambiente envolvente, pelo que gere as condições de fronteira organizacional;

- **Tecnoestrutura** – analistas e pessoal burocrático de apoio, que desenvolvem formas de standardização na organização – efectuem a padronização na organização, concebem, planeiam, observam/avaliam, asseguram a formação dos operacionais, embora não executem trabalho operacional, e comunicam com os gestores da linha hierárquica, possibilitam uma constante adaptação do sistema às necessidades que surgem;
- **Equipa de apoio** – providencia directamente os serviços logísticos da organização, fora do fluxo de trabalho organizacional, funcionando apenas como suporte de todo sistema. Tem a função de sustentar e/ou promover todo o processo de produção;
- **Nível intermédio** – gestores que ligam o vértice estratégico e o centro operacional e têm autoridade formal – procuram dar resposta às diferentes necessidades existentes no sistema. É por aqui que passa toda a informação e onde as estratégias são adaptadas, consoante a forma como está a funcionar o processo de produção;
- **Centro operacional** – membros operacionais que executam os trabalhos de base relacionados directamente com a produção de bens ou serviços.

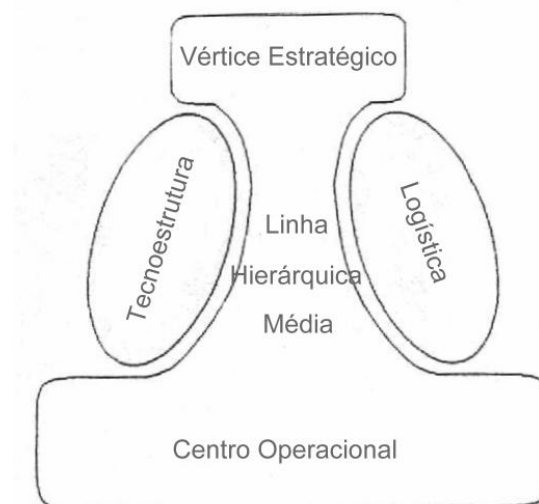


Figura 3. Cinco elementos básicos da Organização, segundo Mintzberg

2.3 – Configuração estrutural da organização e avaliação

Cada um destes cinco elementos tem, segundo Mintzberg (1995, citado por Bilhim, 2005, p. 159), a sua força, consoante a organização e é essa mesma força característica que determina a configuração estrutural (Figura 3). Desta forma, se a força for exercida:

- a. Pelo vértice estratégico, no sentido da centralização, com coordenação pela supervisão directa, a organização apresentará uma Estrutura Simples (e uma avaliação hierárquica informal);
- b. Pela tecnoestrutura, com coordenação pela standardização, especialmente dos processos de trabalho, a organização apresentará uma Burocracia Mecanicista (e a avaliação terá um carácter de controlo burocrático e de regulação convergente);
- c. Pelos operacionais, levando à profissionalização, com coordenação pela standardização das qualificações, maximizando a sua autonomia, a organização apresentará uma Burocracia Profissional (e a avaliação terá um cariz de auto-avaliação para a auto-regulação autónoma);
- d. Pelos membros da linha hierárquica, de forma a obterem autonomia na gestão das suas unidades, com coordenação pela standardização pelos resultados, a organização apresentará uma Estrutura Divisionada (e exigirá a articulação entre uma hetero-avaliação hierárquica e uma auto-avaliação departamental);
- e. Pelos funcionais de apoio, com coordenação pelo ajustamento mútuo, a organização apresentará uma Adocracia (e a auto-avaliação predominará no quadro de uma co-regulação com os *stakeholders*).

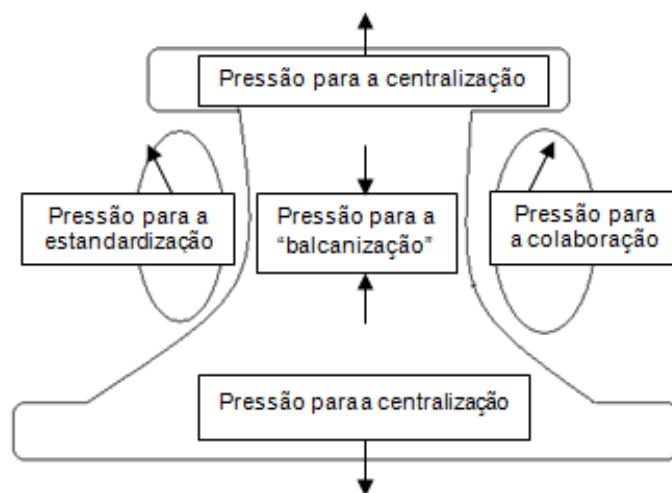


Figura 4. Forças exercidas pelos elementos numa Organização, segundo Mintzberg

2.3.1 – Organizações de estrutura simples

A Estrutura Simples, Segundo Bilhim (2005, p. 160), é uma configuração característica de pequenas organizações, que assentam numa forte liderança, frequentemente, na figura de um indivíduo, o qual tem autoridade informal, através de uma supervisão directa. Tem “baixa complexidade e reduzida formalização” (Bilhim, 2005, p. 161). Neste caso, tanto a linha hierárquica como a tecnoestrutura são praticamente inexistentes, uma vez que é o vértice estratégico que avalia e coordena todo o centro operacional (aqui a avaliação é sinónimo de controlo hierárquico).

2.3.2 – Organizações burocráticas mecanicistas

A Burocracia Mecanicista (Figura 5), segundo Bilhim (2005, p. 163), tem uma grande dependência da estrutura hierárquica definida pelo organigrama, em que a informação é distribuída de maneira formal. A autoridade parte do vértice numa direcção descendente e toda a comunicação dentro da estrutura efectua-se entre os elementos imediatamente acima ou abaixo na hierarquia definida. Este modelo assenta numa padronização dos processos de trabalho e resultados, assegurada pela tecnoestrutura, a qual tem um poder informal considerável, elaborando regras e normas que regem toda a organização (Mintzberg, 1995), existindo uma excessiva formalização, sendo que, todos os indivíduos têm as suas funções rigidamente definidas para a elaboração de um produto previamente concebido (aqui a avaliação corresponde a um controlo burocrático rígido).

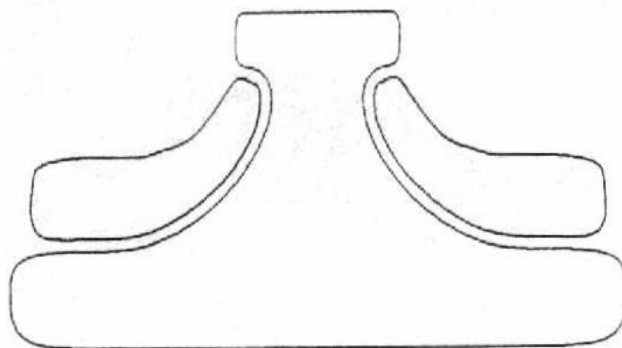


Figura 5. Representação da Burocracia Mecanicista

2.3.3 – Organizações burocráticas profissionais

Na Burocracia Profissional, segundo Bilhim (2005, p. 166), o vértice estratégico tem, acima de tudo, uma função de coordenação do pessoal de apoio e gestão dos recursos financeiros e materiais. O centro operacional assume-se como componente-chave da organização, pelo que os operacionais gozam de uma grande autonomia, devido à sua formação de base altamente qualificada e, como tal, há uma standardização das qualificações. A tecnoestrutura é inexistente (e a avaliação será um auto-controlo e controlo horizontal pelos pares).

2.3.4 – Organizações Divisionadas

A Estrutura Divisionada, segundo Bilhim (2005, p. 169), é característica de organizações de grande dimensão, consiste na existência de diferentes departamentos, ou entidades quase autónomas, que, ao dispersarem as funções operacionais, minimizam a interdependência entre as divisões. Orienta-se para produtos e mercados diversificados, num contexto simples e estável. As entidades que constituem a organização conjugam-se por uma estrutura administrativa central. Cada divisão tem a sua estrutura própria, sendo que os departamentos assumem a configuração da Estrutura Mecanicista, contudo, a própria estrutura divisionada concentra-se nas relações estruturais entre a sede e as divisões, entre o vértice estratégico e o vértice da linha hierárquica. Assim sendo, pode-se dizer que esta estrutura possui “responsabilidades e operações descentralizadas com um controlo coordenado” (Bilhim, 2005, p. 171). Aqui o principal mecanismo de coordenação é a standardização dos resultados e o componente-chave da organização é a linha hierárquica (e a avaliação conjuga uma hetero-avaliação hierárquica com uma auto-avaliação “responsável”).

2.3.5 – Adocracia

A Adocracia, segundo Bilhim (2005, p. 172), além das cinco partes da organização, contempla ainda o meio envolvente, atribuindo-lhe uma grande importância em todo o processo de produção. Aqui as diferentes partes da organizações fundem-se numa

estrutura amorfa, onde cada uma delas comunica directamente com as outras, mas também com o exterior, sendo que o principal mecanismo de coordenação é o ajustamento mutuo. É característica desta estrutura a “alta diferenciação horizontal, baixa diferenciação vertical, baixa formalização, descentralização e grande flexibilidade” (Bilhim, 2005, p. 173). Esta estrutura permite uma constante adaptação às necessidades e exigências, tanto externas como internas (e a avaliação conjuga uma auto-avaliação autónoma com uma co-avaliação negociada).

Reiterando, a nível da avaliação de escolas, importa conhecer o tipo de organização que se pretende analisar/avaliar, de forma a compreender as suas especificidades, processos e funcionamento, possibilitando a comprovação da sua eficiência e eficácia e a emergência de recomendações de melhoria que se poderão adoptar.

2.4 – Para uma comparação entre organização escolar e organização de formação e respectivas culturas de avaliação

As escolas públicas parecem corresponder quase a burocracias profissionais, de pendor adocrático e estrutura divisionada mecanicista, adivinhando-se, nesse contexto, uma tensão essencial entre a hetero-avaliação hierárquica e a auto-avaliação e avaliação horizontal, que colocará problemas à implementação rápida e descendente de políticas e práticas de avaliação institucional.

As organizações de formação profissional, inseridas em contexto notoriamente mais instável (dada a acelerada evolução tecnológica dos empregos e profissões) ver-se-ão, provavelmente, forçadas a uma articulação funcional mais coesa entre auto-avaliação interna e avaliação externa.

No seio das organizações militares, que se assemelham mais a burocracias mecanicistas, é provável que a articulação e coordenação dos dispositivos de avaliação organizacional das instituições de formação, que integram, se mostre mais coesa.

Assim, pode aventar-se a hipótese de que as políticas de avaliação serão mais formalizadas e levantarão menos reacções e resistência nos diversos níveis da organização, podendo esperar-se que as auto-avaliações (internas) e as avaliações externas produzam respostas mais imediatas nos níveis operacionais da organização.

Neste contexto, parece razoável supor que a auto-avaliação da ETNA se molde na avaliação externa, em ordem a conduzir às evoluções processuais e estruturais que ela aponta.

Comparando ao que é conhecido no âmbito das organizações escolares, é provável que o impacto da avaliação externa e de orientação hierárquica seja, na ETNA, maior e mais rápido no desenvolvimento dos dispositivos de avaliação interna e de auto-avaliação, na cultura de avaliação da organização e na mudança que é preconizada.

Capítulo II – Estudo Empírico: Metodologia e Resultados

1 – Metodologia

A natureza do objecto de investigação determina o método escolhido para o efeito. Assim, a pertinência das metodologias utilizadas define-se em função dos fenómenos que a pesquisa pretende analisar/avaliar, sendo, portanto, importante definir a problemática e apresentar o terreno do estudo, para se poder delinear qual o plano de investigação e a orientação metodológica geral, bem como elaborar instrumentos e seleccionar inquiridos.

1.1 – Contexto e Terreno de estudo

De forma a contextualizar a investigação é necessário proceder à caracterização do seu terreno de estudo.

Desta forma, serão analisados: O SFPM, o sistema de avaliação da qualidade da formação da Marinha e a ETNA, como exemplo de uma escola do SFPM. Serão ainda identificados os documentos normativos da formação transversais à DGERT, à DSF e à ETNA.

1.1.1– O Sistema de Formação Profissional da Marinha

O SFPM (Figura 6) orienta-se pela política definida pelo **Ministério da Defesa Nacional (MDN)** e define-se como o conjunto articulado dos meios organizacionais, materiais e humanos, destinados a assegurar a formação profissional do pessoal da Marinha. Este organiza-se e funciona, no plano do processo formativo, através dos estabelecimentos de formação profissional (escolas e centros de formação) com responsabilidades em áreas técnico-profissionais específicas.

O SFPM tem várias finalidades, destacando-se: assegurar a formação, inicial (**Planeamento de Actividades de Formação da Marinha – formação de base (PAFM I)**) e contínua (**Planeamento de Actividades da Formação de Marinha – formação contínua (PAFM II)**), dos sargentos e praças, de forma a proporcionar uma adequada e sólida formação profissional; proporcionar qualificações necessárias aos

diversos perfis profissionais de desempenho definidos pela Marinha, bem como ao exercício de actividades profissionais de natureza civil, facilitando a integração de militares que, pretendam ingressar na vida activa civil.

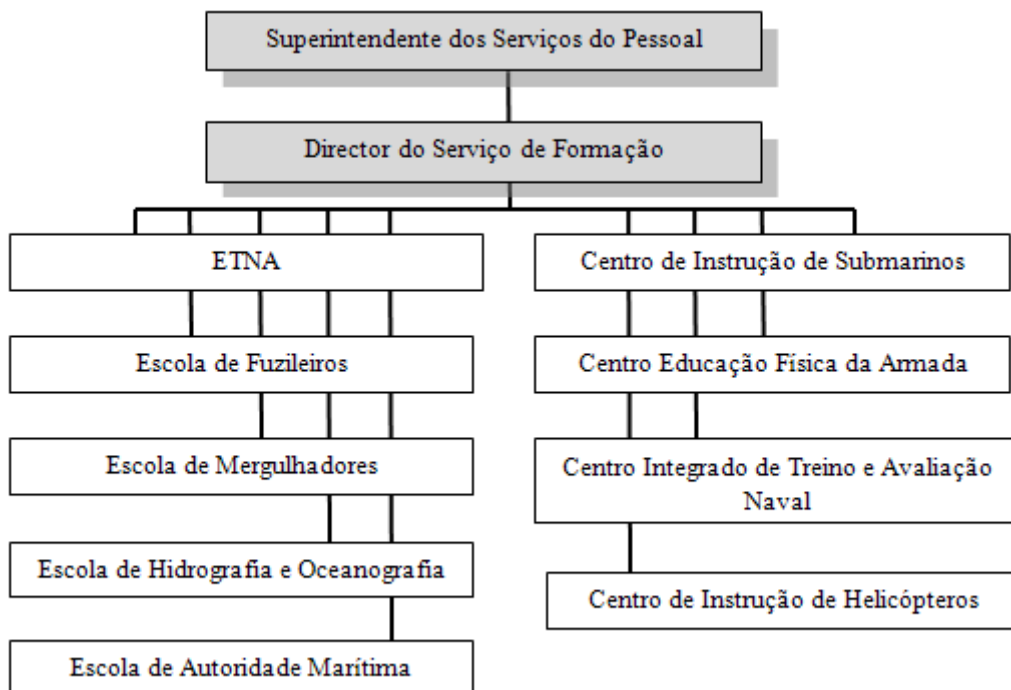


Figura 6. Estrutura Directiva e Operativa do SFPM

Segundo o MESUP1 (2005):

A organização e funcionamento do SFPM orienta-se, por um lado, pela política de defesa nacional, definida pelo Governo e executada sob a coordenação do MDN e, por outro, pelas orientações e enquadramento genérico que a Lei de Bases do Sistema Educativo e a legislação sobre formação definem para os sistemas nacionais de educação e de formação profissional. (p. 2.2)

A gestão da qualidade do SFPM incide em todo o ciclo formativo, visando o estudo dos sistemas na sua complexidade organizada, atendendo à interdependência e interacção das fases que a constituem, ou seja, em todas as fases da Abordagem Sistémica da Formação (Figura 7): **análise e diagnóstico de necessidades de formação**; **planeamento da formação** (Planos Anuais de Actividades e documentação de curso); **execução da formação** (infra-estrutura e equipamentos formativos, materiais de apoio à aprendizagem, prática pedagógica); **resultados da formação** (resultados das aprendizagens (conhecimentos adquiridos; competências desenvolvidas)); e **avaliação**

da formação (avaliação das aprendizagens (metodologias e instrumentos, objectivos; objectos; instrumentos e resultados)).

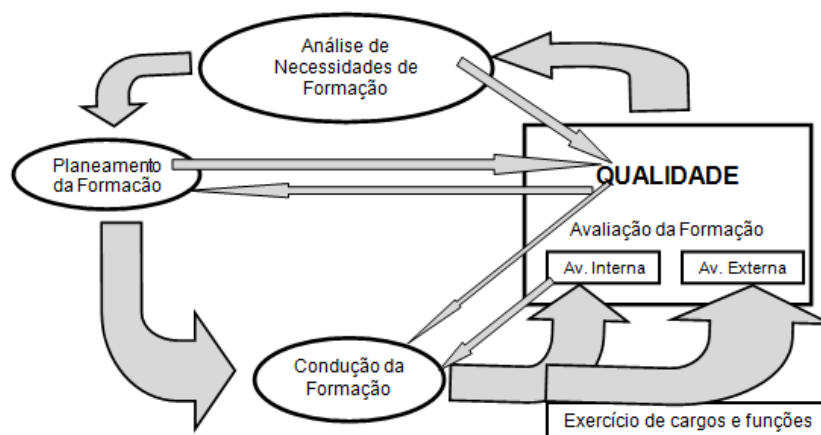


Figura 7. Abordagem Sistémica da formação no SFPM.

1.1.2– O Sistema de Avaliação da Qualidade da Formação da Marinha

Para Pires (2004), “o sistema de qualidade é o conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo” (p. 35).

Segundo o MESUP1 (2005), no SFPM, o conceito de qualidade “reporta-se à pertinência e adequação dos resultados produzidos, assim como à coerência e exactidão dos procedimentos desenvolvidos. Deste modo, dir-se-á que um sistema de formação tem qualidade quando é eficiente e a sua eficiência é comprovada” (p. 4.1), sendo que, esta comprovação “consiste na validação do serviço prestado, entendendo-se como validação a legitimação dos processos e produtos face aos objectivos definidos, através de mecanismos apropriados para aferir continuamente a eficácia e eficiência da formação”, tendo em conta uma abordagem sistémica.

Para a prossecução da qualidade da formação ministrada no SFPM listou-se um conjunto de indicadores de qualidade, definiu-se a medição utilizada, estipulou-se o grau de relevância de cada indicador, identificaram-se os intervenientes na análise dos indicadores, e indicaram-se os documentos básicos de evidência de qualidade de cada indicador (ver Anexo A).

Todas estas acções se apoiaram nos oito princípios de gestão da qualidade da Norma EN ISO 9000/2000¹: **focalização no cliente**, no sentido da maior compreensão das suas necessidades e coerente satisfação dos seus requisitos e expectativas; **liderança** capaz de envolver e motivar as pessoas para o alcance dos objectivos definidos; **envolvimento das pessoas** e aproveitamento das suas aptidões para proveito da organização; **abordagem por processos**, na medida em que os resultados são atingidos com maior eficiência quando as actividades e os recursos são geridos como um processo; **abordagem da Gestão como um Sistema**, através da qual os processos de gestão deverão ser identificados, compreendidos e geridos de forma sistémica; **melhoria contínua** deverá ser um objectivo permanente para a organização; **abordagem à tomada de decisão baseada em factos**, tomando a análise de dados e a informação concreta como a base para a decisão eficaz; relações mutuamente benéficas com fornecedores baseadas em relações de interdependência mútua.

A gestão da qualidade do SFPM visa, deste modo, a prossecução de três objectivos: assegurar que as atitudes, competências e destrezas dos formandos, após a integração nas unidades operacionais, correspondem ao Perfil Profissional dos respectivos postos, classes e cargos; assegurar que o processo de formação cumpre as directivas superiormente definidas; propor medidas correctivas em caso de serem diagnosticadas inconformidades.

Face ao que antecede, facilmente se constata que um "Sistema de Gestão da Qualidade", no SFPM, não poderá deixar de conjugar a acção das entidades que o tutelam (SSP e DSF) e daquelas que integram a sua estrutura operacional (Escolas e Centros de Formação), uma vez que a qualidade da formação é assegurada pela interacção sistemática e continuada dos diferentes elementos que constituem o sistema de formação, com a criteriosa aplicabilidade das metodologias da Abordagem Sistémica da Formação e da Tecnologia Educativa, segundo parâmetros direccionados quer para o processo interno da formação (programas, avaliação da aprendizagem, formadores, recursos pedagógicos, etc.), quer para os resultados (competências adquiridas e desempenho). A dimensão da qualidade da formação deriva, essencialmente, do carácter dinâmico e sistemático dos processos utilizados e do nível de empenhamento e

¹ Norma Europeia que descreve os fundamentos de sistemas de gestão de qualidade e especifica a terminologia que lhe é aplicável.

envolvimento das diferentes entidades interessados nos processos e produtos da formação.

Às entidades formadoras, como a ETNA, cabe a avaliação interna da formação, enquanto processo de aferição das condições necessárias ao desempenho da formação; aos utilizadores (unidades a que se destinam os formandos) cabe a colaboração ao nível da avaliação das competências e desempenho dos formandos em contexto de trabalho (avaliação externa). Às entidades gestoras da formação, como a SSP e a DSF, cabe a supervisão do processo avaliativo levado a cabo pelas várias entidades envolvidas, realização de inspecções/auditorias técnicas e avaliação do próprio dispositivo de avaliação, bem como proceder ao cruzamento de toda a informação produzida no sentido de produzir uma apreciação global.

Neste sentido, a validação da formação no SFPM deverá ter subjacente um processo de avaliação, a realizar em duas "fases": Avaliação Interna e Avaliação Externa.

1.1.2.1– Avaliação interna nas escolas e centros de formação da Marinha

A **Avaliação Interna** é um processo desenvolvido pelas entidades formadoras da Marinha (escolas e centros de formação) antes, durante e após a formação. Esta avaliação incide nos resultados das aprendizagens e na satisfação dos actores (formador e formandos) implicados no processo formativo:

- A **avaliação das aprendizagens** inicia-se na avaliação diagnóstica, tendo em vista a recolha de dados informativos que permitam aferir a situação dos formandos relativamente aos objectivos a atingir no final do curso; envolve o desenvolvimento da avaliação formativa no decurso da realização do curso, de forma a garantir que os objectivos pedagógicos estão a ser atingidos, resultando na introdução de melhorias no processo ensino-aprendizagem; e, por fim, a realização da avaliação sumativa, para determinar em que medida é que os objectivos de formação foram cumpridos.
- A **avaliação das reacções** relativas à entidade formadora, desenvolve-se durante e no final da formação (fim de módulo e fim de curso, respectivamente), a fim de recolher

o grau de satisfação dos formadores e formandos relativamente à globalidade do curso. São objecto de avaliação: os objectivos da formação; as metodologias de ensino-aprendizagem; os recursos didácticos utilizados; os materiais fornecidos; a metodologia e os instrumentos de avaliação das aprendizagens utilizados; o desempenho dos formadores; e as infra-estruturas (condições das instalações e equipamentos).

Com base nestas avaliações, no final dos cursos, as entidades formadoras produzem um **Relatório Final de Avaliação Interna (RAI)** do curso, da responsabilidade do director de curso. Estes relatórios são remetidos à DSF, após apreciação em sede de **Conselho Técnico Pedagógico (CTP)**, ou órgão equivalente, dos estabelecimentos de formação.

A par desta avaliação interna da formação são ainda desenvolvidas outras avaliações, nomeadamente, a formadores, aos Dossiers Técnico-Pedagógicos, às instalações, aos horários, etc. A avaliação interna das escolas e centros de formação não se esgota, pois, nos dois cenários de avaliação da formação referidos, ela contempla ainda a avaliação de formadores e a avaliação dos **Dossiers Técnico-Pedagógicos (DTP)** dos cursos dos vários Departamentos de Formação por parte do GTE.

1.1.2.2– Avaliação externa nas escolas e centros de formação da Marinha

A **Avaliação Externa** é da responsabilidade da DSF, enquanto unidade externa às entidades formadoras, e na qualidade de entidade responsável pela gestão da formação no âmbito do SFPM.

A Avaliação levada a cabo pela DSF inclui:

- A **avaliação a montante** da realização da formação (avaliação *ex-ante*), materializada no processo de elaboração da documentação dos cursos, na medida em que todo e qualquer plano de formação, antes de ser aprovado pelo **Vice-Almirante Superintendente dos Serviços do Pessoal (VALM SSP)** ou **Contra-Almirante Director do Serviço de Formação (CALM DSF)**, é sujeito a apreciação técnico-pedagógica da pertinência/relevância dos objectivos pretendidos face às necessidades identificadas, assim como da coerência do projecto formativo, considerando os objectivos preconizados, os conteúdos explicitados, os métodos de ensino-aprendizagem seleccionados e os recursos didácticos considerados. Esta apreciação é

fundamentada no normativo aprovado pelo VALM SSP no **Modelo de Documentação de Curso (PESUP1)**.

- A **avaliação ao longo da formação** (avaliação *in curso*), efectuada no decurso da formação, acompanha a sua execução com vista à produção de informação para monitorização e controlo da qualidade do processo formativo, perspectivando uma melhoria contínua. A avaliação *in curso* desenvolve-se em inspecções/auditorias, as quais consistem num "exame sistemático dos inputs, outputs e impactes de um sistema formativo, baseado num referencial de critérios explícitos, permitindo identificar eventuais problemas e respectivas soluções" (Cardoso et al., 2003, p. 17).

A realização de auditorias técnicas às entidades formadoras, por parte da DSF, tem como propósito genérico a promoção de uma cultura de melhoria contínua, através da realização de uma observação cuidada dos aspectos fundamentais do processo formativo, nomeadamente: **planeamento** (documentação de curso, planos de sessão, horários, etc.); **organização e funcionamento** (conformidade com a legislação/normativos aplicáveis, eficácia e limitações); **relações e protocolos** estabelecidos com entidades externas; **recursos humanos**, nomeadamente formadores e pessoal empenhado na gestão da actividade formativa (desempenho dos formadores, qualificações, eficiência, limitações, etc.); **avaliação da formação; recursos didácticos e equipamentos** (adequação com a documentação de curso e planos de sessão contextualizados); **infra-estruturas** (estado de conservação); **indicadores da qualidade educativa** e **processos técnico-administrativos** directamente ligados à actividade formativa.

De uma forma ampla, poderá dizer-se que as inspecções técnicas no âmbito do SFPM, incidem sobre todos os elementos susceptíveis de serem avaliados para efeitos de certificação e acreditação e de influenciarem os respectivos processos.

As auditorias/inspecções técnicas na área da formação abrangem a globalidade da entidade formadora (escola/centro de formação), admitindo-se que, no caso de entidades formadoras de maior dimensão, os vários departamentos de formação sejam sujeitos a inspecção em momentos diferentes, como é o caso da ETNA.

Atendendo à natureza dos objectos de análise, as auditorias/inspecções ocorrem em tempo de aulas.

As escolas/departamentos de formação a auditar/inspeccionar são seleccionadas de forma aleatória, numa base de, no mínimo, uma auditoria/inspecção por ano lectivo. Não obstante, o CALM DSF poderá propor e/ou realizar auditorias a escolas e centros de formação, sempre que o considere pertinente.

Estas inspecções realizadas na Marinha, relativamente ao planeamento e execução das fases constituintes, bem como à tramitação e aprovação das suas recomendações, seguem as normas estabelecidas na Publicação do Estado-Maior da Armada IAA 3-B (Publicação do Ministério da Defesa Nacional sobre Actividades de Inspecção).

As inspecções são efectuadas por uma equipa de técnicos especializados nas áreas em estudo, com vista à recolha de informação precisa e cabal para a eficiência da avaliação. Esta equipa é chefiada pelo chefe do **Observatório da Qualidade da Formação (OQF)** da DSF e a sua composição é determinada pelo CALM DSF, de modo a garantir a adequação dos conhecimentos da inspecção/auditoria.

Os técnicos das equipas de inspecção recorrem e apoiam-se na “Colectânea de Instrumentos para Inspecções Técnicas na Área da Formação” definidas no MESUP1.

Os processos de auditoria e avaliação podem, além disso, ser conduzidos por entidades externas à estrutura da Marinha, sobretudo no quadro da certificação profissional e da acreditação.

- A **Avaliação após a execução da formação** (avaliação *ex-post*), tem como propósito a produção de informação acerca dos resultados e efeitos da actividade formativa. Esta avaliação incidirá na análise dos relatórios de avaliação interna e nos resultados das avaliações dos comandos/chefias, após um período (não superior a seis meses) de integração dos ex-formandos nas respectivas unidades. No final, os dados recolhidos serão confrontados com o plano de curso, com os **Planos Anuais de Actividades de Formação (PAAF)** e com o diagnóstico de necessidades de formação (e perfis profissionais).

Os resultados da avaliação externa são explicitados num relatório de avaliação da formação, onde são apresentadas algumas recomendações fundamentadas na análise efectuada.

O modelo de Avaliação do SFPM assemelha-se à abordagem multinível de Donald Kirkpatrick (citado em Instituto para a Qualidade na Formação, 2006, pp. 23-24), o qual se caracteriza por uma proposta de intervenção avaliativa a 4 níveis distintos:

Nível 1: Avalia a reacção dos participantes à formação (os formandos ficaram satisfeitos com a formação?);

Nível 2: Avalia as aprendizagens efectuadas (os formandos aprenderam com a formação realizada?);

Nível 3: Avalia os comportamentos no contexto real de trabalho (os formandos alteraram os respectivos comportamentos com base no que adquiriram/desenvolveram através da formação? – processo de transferência de “adquiridos”);

Nível 4: Avalia os resultados da formação (a transferência de adquiridos para os contextos reais de trabalho provocou impactes no desempenho da organização?).

Estes níveis possibilitam recolher informação distinta, sendo que o nível um tenderá a recolher menos informação sobre a formação quando comparado com os níveis seguintes, pelo que a proposta será a aplicação dos vários níveis de avaliação sempre que se pretenda recolher informação sobre os resultados imediatos e impactes de determinada intervenção formativa.

Os níveis de avaliação estão inter-relacionados, sendo que a informação produzida no primeiro nível assume particular importância no âmbito do segundo nível e assim sucessivamente.

Esta abordagem remete as entidades que intervêm na formação para uma focalização no durante e no após a formação.

1.1.2.3– Avaliação do planeamento da formação nas escolas e centros de formação da Marinha

A **Avaliação do Planeamento da Formação** pauta-se pela avaliação dos **Planos Anuais de Actividades de Formação (PAAF)**. Segundo o MESUP1 (2005, pp. 6.8-

6.9), esta avaliação centra-se na apreciação da capacidade demonstrada no seu cumprimento, em consonância com as linhas de orientação definidas para o seu desenvolvimento e execução (validação interna), bem como nos resultados das acções de formação no desenvolvimento das qualificações do pessoal e do seu impacto no aprontamento e funcionamento das unidades, órgãos e serviços da Marinha (validação externa).

A validação interna e externa deve sustentar-se em indicadores de gestão, nas fases de preparação (planeamento), execução e resultados dos PAAF.

Neste contexto, atende-se a questões relativas a: qualificação e comparação das acções de formação incluídas nos PAAF aprovados e as efectivamente realizadas, com indicação das alterações de calendarização efectuadas; qualificação por área de formação, dos formandos, do aproveitamento, da duração dos cursos e dos custos envolvidos; comparação dos PAAF entre si (quantitativo de formandos, aproveitamento, duração, custos, entidades formadoras, taxas de indisponibilidade) e, em cada PAAF, das necessidades indicadas [durante a fase de planeamento] com as vagas efectivamente utilizadas [na fase de execução].

A DSF é responsável pela validação dos PAAF e produção do correspondente relatório, até ao final de Abril do ano seguinte àquele a que os planos respeitam, nos termos das normas estabelecidas pelo VALM SSP no Despacho nº 17/2004 de 22 de Setembro, publicado no Apêndice 1 à OP1 79 de 19 de Outubro de 2004.

1.1.2.4– A certificação dos cursos das escolas e centros de formação da Marinha

Segundo o MESUP1 (2005, p. 7.1), a **certificação** dos cursos ministrados no SFPM constituiu um imperativo, uma vez que a emissão de certificados de qualificação profissional, que aquela permite, estabelece uma garantia de qualidade da formação e releva para os incentivos ao regime de contrato na Marinha. Os certificados de formação emitidos pelas entidades formadoras devem possibilitar aos formandos a obtenção de **Certificados de Aptidão Profissional (CAP)**, a emitir, no âmbito do **Sistema Nacional de Certificação Profissional (SNCP)**, pela entidade certificadora competente.

A obtenção do CAP, mediante a apresentação dos certificados de formação emitidos pela entidade formadora, depende do reconhecimento da capacidade técnico-pedagógica e científica da entidade formadora para ministrar formação. O reconhecimento da capacidade técnico-pedagógica das escolas e centros de formação da Marinha poderá processar-se através da homologação de cada um dos cursos junto da entidade certificadora competente ou no quadro da candidatura das escolas e centros de formação a esse reconhecimento por via de Acreditação.

1.1.2.5– A acreditação das escolas e centros de formação da Marinha

Segundo o MESUP1 (2005, pp. 7.1-7.2), a **acreditação** é um processo de reconhecimento da capacidade da entidade formadora ao nível de um conjunto de parâmetros, ou requisitos, respeitantes aos domínios de intervenção (diagnóstico de necessidades, planeamento, concepção, organização e promoção, desenvolvimento/execução, acompanhamento e evolução da formação), às áreas, às modalidades e à forma de organização da formação ministrada.

A competência para propor a acreditação das entidades formadoras da Marinha reside no MDN.

O processo de acreditação é desenvolvido pelas entidades formadoras do SFPM e pela DSF. Às entidades formadoras compete elaborar o dossier de candidatura e respectivos anexos. A DSF funciona como um “núcleo de acompanhamento” do processo de acreditação das respectivas entidades e como representante das mesmas junto da entidade certificadora.

A organização e desenvolvimento do processo de acreditação rege-se pelo Guia de Apoio ao Utilizador do Sistema de Acreditação desenvolvido pela actual DGERT, a quem compete a acreditação, com base no acervo documental produzido no âmbito do processo coordenado internamente pela DSF.

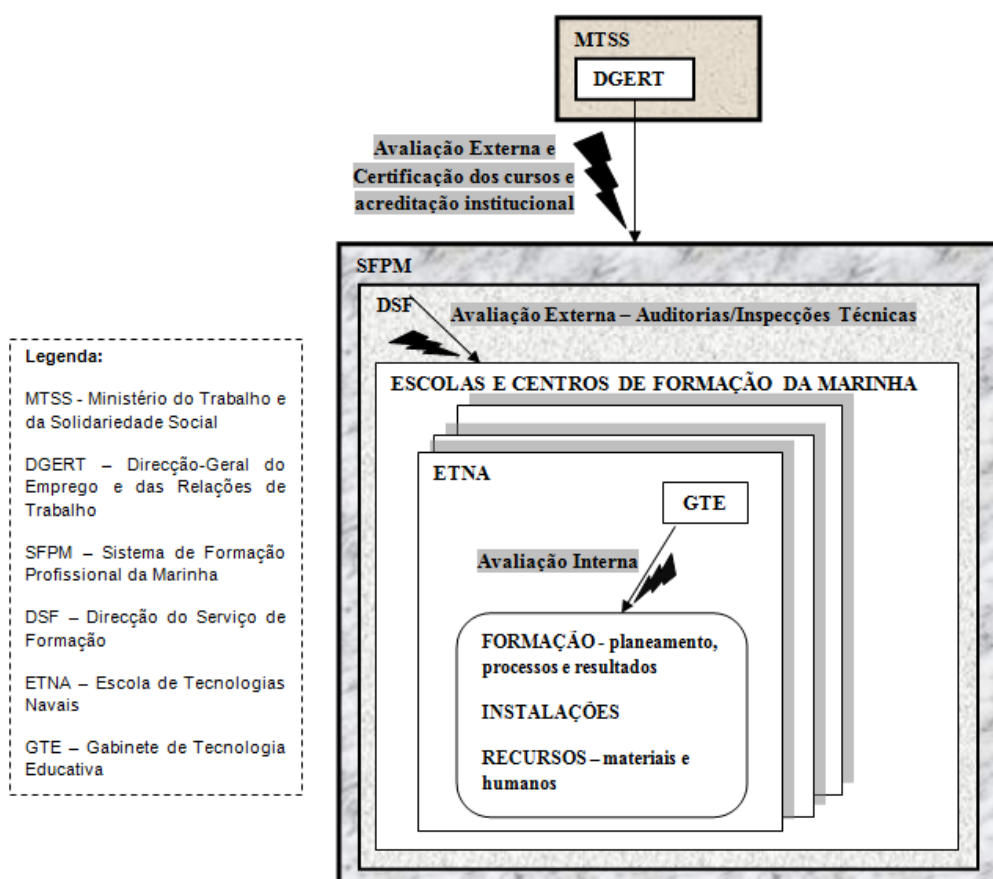


Figura 8. Relação entre os diferentes tipos de Avaliação do SFPM e das escolas e centros de formação profissional da Marinha

O **Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS)** “é o departamento governamental que tem por missão a definição, condução e execução das políticas de emprego, de formação profissional, de relações laborais e condições de trabalho e de segurança social (...)” (Decreto-Lei nº 211/2006, de 27 de Outubro, p 7509). Como tal, tem várias atribuições, entre elas de “conceber, promover e avaliar programas e medidas de formação profissional com vista à qualificação da população, nomeadamente em conjunto com o departamento governamental responsável pela área da educação” (Decreto-Lei nº 211/2006, de 27 de Outubro, p. 7509).

Este departamento governamental é a DGERT, antigo **Instituto para a Qualidade na Formação (IQF)**².

² O IQF foi extinto ao abrigo do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), sendo objecto de fusão, com integração de atribuições, no Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), na Agência Nacional para a Qualificação (ANQ) e na DGERT.

Assim, o Sistema de Acreditação das Entidades Formadoras, com todas as suas atribuições, foi integrado desde o dia 1 de Setembro de 2007 na DGERT, a qual representa um serviço central da administração directa do Estado que “tem por missão apoiar a concepção das políticas relativas ao emprego, formação e certificação profissional e às relações profissionais (...)” (Decreto-Lei n.º 210/2007, de 29 de Maio e Portaria n.º 633/2007, de 30 de Maio e artigo 13º do Decreto-Lei n.º 211/2006, de 27 de Outubro).

A DGERT, entre várias atribuições, define critérios e avalia a qualidade dos organismos de formação, além disso, promove o conhecimento desses organismos, tendo em vista o desenvolvimento equilibrado do sector da formação e a qualidade das acções por eles desenvolvidas, relacionando-se intimamente com a certificação e acreditação das instituições de ensino.

O Sistema de Acreditação foi criado pela Portaria n.º 782/97 de 29 de Agosto e a validação dos organismos de formação, por parte deste, é feita numa lógica de conformidade com o referencial de qualidade ou norma do Sistema: Requisitos de Acreditação - norma de qualidade, disponíveis no Guia de Apoio ao Utilizador.

A Acreditação é voluntária, sendo que as entidades candidatas à acreditação apresentam uma candidatura à DGERT, a qual a analisa e emite um parecer técnico, no prazo concedido para o efeito, segundo o Código de Procedimento Administrativo (90 dias).

A decisão de acreditação, da responsabilidade do Director-Geral da DGERT, tem associado um prazo variável, entre um e três anos, dependendo da situação (grau de cumprimento dos Requisitos de Acreditação; necessidades de melhorias mais ou menos relevantes, etc.).

Cerca de três meses antes do término do estatuto de entidade acreditada e certificada, esta deverá solicitar a renovação do mesmo, seguindo os procedimentos indicados no Guia de Apoio ao Utilizador.

Com base no acima exposto, o MDN, enquanto departamento governamental que tem por missão a preparação e execução da política de Defesa Nacional, no âmbito das atribuições que lhe são conferidas pela Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas, candidatou o SFPM, no qual se inclui a DSF e as Escolas e Centros de Formação Profissional da Marinha (entre elas a ETNA), à obtenção da acreditação. Esta seria obtida a 01 de Agosto de 2006, por um período de três anos, por despacho de Sua Ex.ª o

Ministro da Defesa Nacional, com base no parecer técnico emitido pelo IQF, actual DGERT, nos termos de legislação vigente e aplicável, pela Portaria nº 782/97, de 29 de Agosto.

A **Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM)**, enquanto departamento governamental, integra o MDN e tem como missão a promoção qualitativa e quantitativamente adequada dos Recursos Humanos da Defesa Nacional, sendo que, a um nível mais específico, deverá, entre outras atribuições, promover o aperfeiçoamento do Sistema de Educação e Formação. Razão pela qual, passado o prazo de três anos de acreditação do SFPM, o processo de renovação da acreditação lhe terá de ser submetido, no segundo trimestre de 2009, a fim de seguir a tramitação no quadro do disposto no artigo nº2 da Portaria nº 782/97, de 29 de Agosto.

Enquanto entidade responsável pela gestão dos recursos humanos da Marinha, o VALM SSP é a entidade de vértice do SFPM. No âmbito da autoridade técnica de que dispõe sobre todos os órgãos da Marinha no domínio dos recursos humanos, o VALM SSP exerce competências, próprias ou delegadas, na área da formação profissional do pessoal da Marinha, incumbindo-lhe, neste quadro, a fixação de objectivos para o SFPM e a sua orientação superior.

A DSF, por sua vez, é o organismo da SSP que tem por atribuição genérica a administração do SFPM, competindo-lhe propor princípios orientadores no domínio das acções de formação do pessoal, em conformidade com os objectivos superiormente definidos; divulgar conceitos, normas e métodos pedagógicos visando a optimização do processo ensino-aprendizagem; exercer acção dinamizadora e reguladora sobre o sistema de formação e controlar o seu funcionamento; assegurar a gestão da qualidade do SFPM; elaborar estudos de natureza especializada ou efectuar o acompanhamento dos processos técnicos ou pedagógicos no domínio da formação, com a cooperação dos estabelecimentos de formação da Marinha; gerir os programas de educação física e desporto da Marinha e assegurar a divulgação de conceitos e normas neste domínio.

O OQF, enquanto repartição integrante da DSF, tem como competências: acompanhar e monitorizar o funcionamento do SFPM e proceder à avaliação das actividades desenvolvidas ao longo do ciclo formativo; estudar e recomendar as medidas que visem o aumento da eficácia e eficiência do SFPM, bem como a definição das estratégias mais

adequadas para o incremento da qualidade da formação no SFPM; promover e acompanhar os processos de acreditação das entidades formadoras do SFPM, e de certificação e homologação dos cursos.

Face ao acima exposto, a DSF, por ser o organismo responsável pela administração do SFPM, tem de ser acreditada nos seus processos, como acontece com as escolas e centros de formação profissional do SFPM.

A ETNA, enquanto escola da Marinha, que tem por missão principal a formação profissional dos sargentos e praças da Marinha, para a renovação do estatuto de entidade acreditada carece evidenciar o cumprimento dos requisitos exigidos no Guia de Apoio ao Utilizador do Sistema de Acreditação das Entidades Formadoras da DGERT.

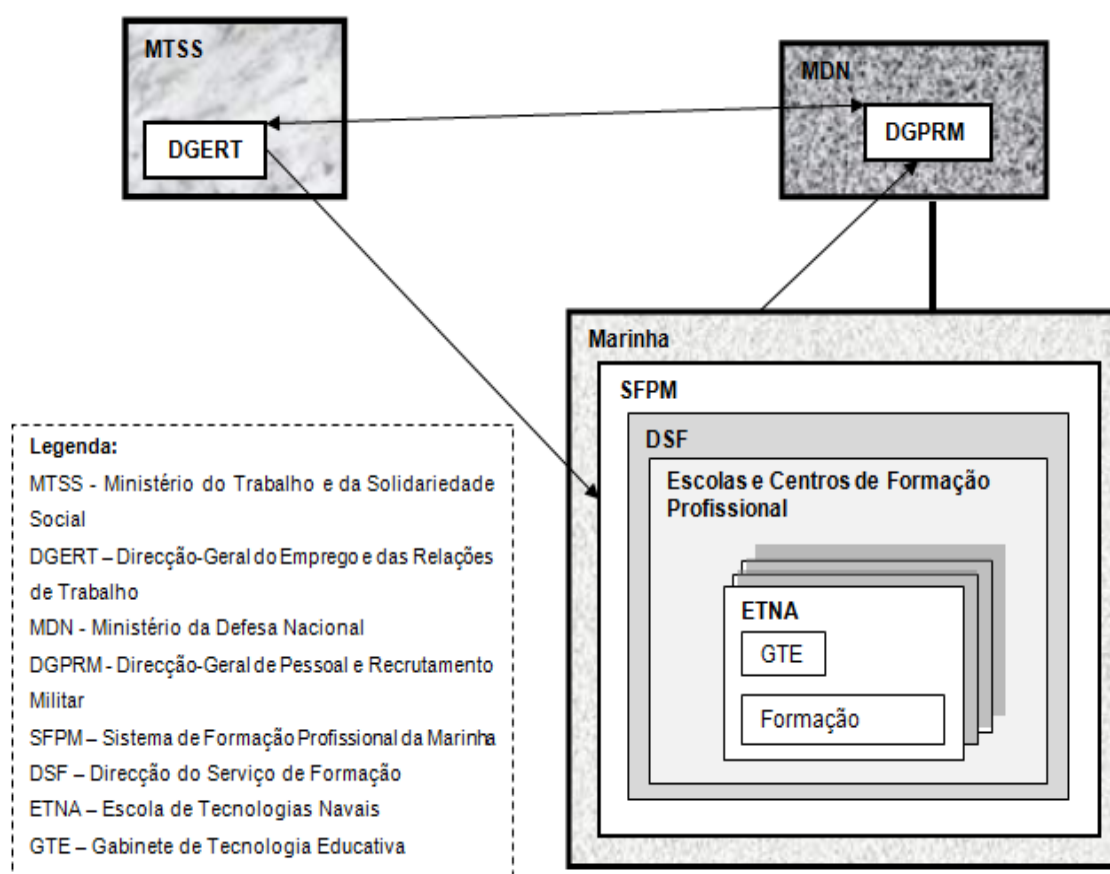


Figura 9. Enquadramento institucional da avaliação externa das escolas da Marinha

1.1.3– A Escola de Tecnologias Navais: estrutura, função e responsabilidades avaliativas

Segundo o regulamento interno da ETNA, esta escola tem como atribuições: assegurar a formação militar-naval, sociocultural e científico-tecnológica, dos vários níveis de certificação de qualificação profissional, adequada ao desempenho das funções próprias das categorias de sargentos e praças, nas diferentes classes, sub-classes e ramos, e emitir os respectivos certificados de formação; colaborar na formação técnico-naval dos oficiais da Marinha, no domínio da sua formação inicial e contínua; colaborar com outros organismos da Marinha na manutenção dos perfis profissionais do pessoal; colaborar na formação de militares de outros ramos das Forças Armadas e de outros países, bem como de militarizados e civis em áreas específicas; cooperar na elaboração de estudos de natureza especializada e no acompanhamento dos processos técnicos ou pedagógicos no domínio da formação.

1.1.3.1 – Composição estrutural da ETNA

Relativamente à sua estrutura, A ETNA compreende:

- Comandante, a quem compete fixar as normas de funcionamento interno da unidade e representar externamente a ETNA;
- Conselho Administrativo, que é um órgão deliberativo em matéria de gestão financeira e patrimonial;
- Conselho Técnico-Pedagógico (CTP), que é um órgão de conselho do comandante, ao qual compete emitir pareceres sobre os assuntos relacionados com a orientação militar-naval, sociocultural, científico-tecnológica e pedagógica da formação, a avaliação dos cursos e o rendimento escolar dos formandos;
- Director Técnico-Pedagógico a quem compete: apreciar, informar e submeter a despacho os documentos sobre a actividade escolar; promover a convocação do CTP e distribuir a agenda dos trabalhos; acompanhar as actividades que se desenrolam no

âmbito da formação, noutros organismos e unidades da Marinha; identificar e propor medidas visando a melhoria do processo ensino-aprendizagem e a eficiência e eficácia da formação ministrada; propor, para promulgação, as publicações escolares elaboradas pelos departamentos de formação; informar e submeter à aprovação superior as propostas de alteração à documentação dos cursos, de novos cursos e de publicações escolares. Na prossecução das suas actividades, o Director Técnico-Pedagógico é apoiado pelo GTE e dispõe ainda de uma estrutura de apoio às suas actividades para a área da formação, constituída por Secretaria Escolar, Editora Escolar e Centro de Recursos;

- Departamentos de formação, aos quais compete executar os programas de formação superiormente aprovados e propor a actualização da documentação dos cursos das respectivas áreas. Existem oito departamentos de formação: **Departamento de Operações (DOP); Departamento de Armas e Electrónica (DAE); Departamento de Propulsão e Energia (DPE); Departamento de Limitação de Avarias (DLA); Departamento de Administração e Logística (DAL); Departamento de Comunicações e Sistemas de Informação (DCSI); Departamento de Formação em Tecnologias de Educação (DFTE); Departamento de Formação Geral (DFG).**

Estes departamentos compreendem um Chefe de Departamento, Gabinetes de Formação, Directores de Curso, um Gabinete de Apoio, que assegura as actividades de expediente interno; e um Supervisor para a Qualidade da Formação.

Com vista à melhoria da qualidade da educação ministrada na ETNA foi, criada, em Setembro de 2009 a figura do Supervisor para a Qualidade, definida na IP 06. 021, que auxilia o Chefe de Departamento na prossecução das metas e execução de processos associados ao normal funcionamento da ETNA, em particular no cumprimento dos processos associados aos requisitos impostos pela acreditação do SFPM e à manutenção da qualidade desejada, elencados no MESUP1 e demais instruções vigentes;

- Corpo de alunos (CA), o qual visa o enquadramento militar e disciplinar dos formandos da ETNA.

Ao GTE compete: programar e avaliar as actividades de formação; orientar, sob o ponto de vista técnico, a elaboração das ajudas à formação e da documentação necessária aos cursos ministrados; administrar a aplicação informática para gestão escolar; colaborar

na execução de estudos de interesse comum às diferentes áreas e departamentos de formação; difundir, internamente, os conceitos, normas e procedimentos no âmbito da formação.

Este Gabinete está organizado funcionalmente em três núcleos distintos e subdivididos em secções:

- **Núcleo de Planeamento e Estatística** constituído pela **Secção de Meios e Ajudas** – compete a este núcleo programar e planear os cursos, em coordenação com os departamentos de formação, de acordo com as normas para a elaboração, execução e controlo dos planos anuais de actividades de formação; efectuar a planificação dos cursos a ministrar de PAFM I e II, por departamento, sob a forma de gráfico de “Gant’t; efectuar o pedido de calendarização e recalendarização dos cursos, com base na informação fornecida pelos departamentos de formação, atendendo aos períodos de férias, feriados e interrupções da formação; elaborar os folhetos dos cursos; representar o GTE nas reuniões iniciais e finais dos cursos; elaborar os horários semanais; elaborar os pedidos de visita a unidades internas e externas à marinha pelos formandos e formadores dos diferentes cursos; elaborar os pedidos de apoio para actividades de formação a unidades internas e externas da marinha em coordenação com os departamentos de formação; elaborar os pedidos de estágio a unidades internas e externas à marinha; coordenar o movimento de formandos, solicitando a emissão de guias de marcha e a atribuição de transportes (informando os Serviços de Pessoal e Departamento Administrativo e Financeiro, quando a totalidade de formandos for superior a 30); gerir as salas de aula; gerir os meios e ajudas à formação; efectuar a estatística da formação ministrada na ETNA e efectuar a previsão da formação a ministrar na ETNA

- **Núcleo de Avaliação** constituído pela **Secção de Testes** – compete a este núcleo distribuir os questionários de reacção inerentes à avaliação da formação; efectuar a previsão semanal do número de formandos por semana e a quantidade de turmas e/ou salas de aula necessárias; gerir a ferramenta informática utilizada para a gestão escolar; efectuar e controlar os procedimentos administrativos associados à realização dos cursos, como mensagens de início e fim de curso, e/ou outros procedimentos definidos; elaborar as pautas escolares e arquivamento de cópia após preenchimento; normalizar os testes e gerir banco de perguntas; efectuar a padronização da avaliação efectuada, de acordo com as normas em vigor; analisar os resultados dos formandos nos diferentes

módulos/sub-módulos, determinando a sua aprovação ou reprovação e alertando os intervenientes; efectuar o cálculo das notas finais dos formandos; comunicar à Direcção do Serviço de Formação e Repartições respectivas dos formandos os resultados obtidos, após Conselho Técnico-Pedagógico; avaliar as actividades de formação, nomeadamente a avaliação de formadores e executar inspecções internas; difundir, internamente, os conceitos, normas e procedimentos no âmbito da formação; efectuar o cálculo da formação ministrada a entidades exteriores à Marinha e sua comunicação de acordo com as instruções em vigor; coordenar os estágios preparando e controlando a documentação necessária aos estágios, nomeadamente folheto e grelhas e colaborar na execução de estudos de interesse comum às diferentes áreas e departamentos de formação.

- **Núcleo de Desenvolvimento Curricular** – a este núcleo compete controlar a documentação de curso, mantendo actualizado o seu estado de elaboração; arquivar e manter os originais dos documentos de curso; disponibilizar, quando solicitado pelos chefes de departamento/directores de curso, cópias da documentação de curso; proceder à normalização da documentação de curso efectuando o seu envio e recepção de e para os diferentes organismos envolvidos na sua criação/aprovação; efectuar os procedimentos administrativos para se proceder à revisão/desactivação de cursos, de acordo com as instruções recebidas dos departamentos; efectuar os procedimentos administrativos para a criação de novos cursos, de acordo com as necessidades de formação; orientar e acompanhar, sob o ponto de vista técnico, a elaboração da documentação de curso e efectuar o cálculo dos custos dos cursos e custos desagregados da formação quando solicitado, procedendo à sua actualização no **Sistema Integrado de Informação Pessoal – Formação (SIIP-FORM)**³.

A complexidade da ETNA é imensa, como se pode comprovar pela sua estrutura organizacional e carga formativa ministrada. São dados, em média, por ano 405 cursos de PAFM I e de PAFM II; formados 5000 alunos; ministradas 86000 horas de formação. Estes números justificam por si só a necessidade de uma constante e sistemática avaliação interna, de forma a garantir o cumprimento dos processos com vista à qualidade da formação.

³ Este sistema foi equacionado tendo por objectivo principal o de fornecer as ferramentas necessárias para habilitar uma gestão integrada da Formação na Marinha, tendo como objectivo subjacente a substituição do processo tradicional da gestão de cursos e alunos no âmbito das funcionalidades inerentes ao Sistema de Formação.

DEP.	PAFM	EDIÇÕES DE CURSO 2008	EDIÇÕES DE CURSO 2009	Nº FORMANDOS 2008	Nº FORMANDOS 2009	FROMANDOS PALOP'S	FORMANDOS ESTRANGEIROS	HORAS DE FORMAÇÃO POR ANO
DOP	PAFM I	9	8	79	46			
	PAFM II	22	24	307	185			
DLA	PAFM II	78	84	1676	1524			
DFTE	PAFM II	24	23	355	312	12		
DFG	PAFM I	10	6	220	106	2		
	PAFM II	43	17	514	196			
DAE	PAFM I	7	6	131	94			
	PAFM II	38	40	200	216	4	43	
DPE	PAFM I	13	7	277	124	2		
	PAFM II	50	55	287	308			
DAL	PAFM I	19	9	247	131	1	2	
	PAFM II	9	10	84	101			
DCSI	PAFM I	12	9	150	77			
	PAFM II	89	88	905	944			
TOTAIS		423	386	5432	4364	21	45	
MÉDIA		404,5		4898				

Tabela 1. Carga formativa da ETNA, referente a número de cursos, número de formandos e a horas de formação – dados de 2008 e de 2009

1.1.3.2 – Conjugação estrutural global da ETNA

A estrutura da ETNA pode, assim, representar-se de acordo com o organograma que se apresenta a seguir:

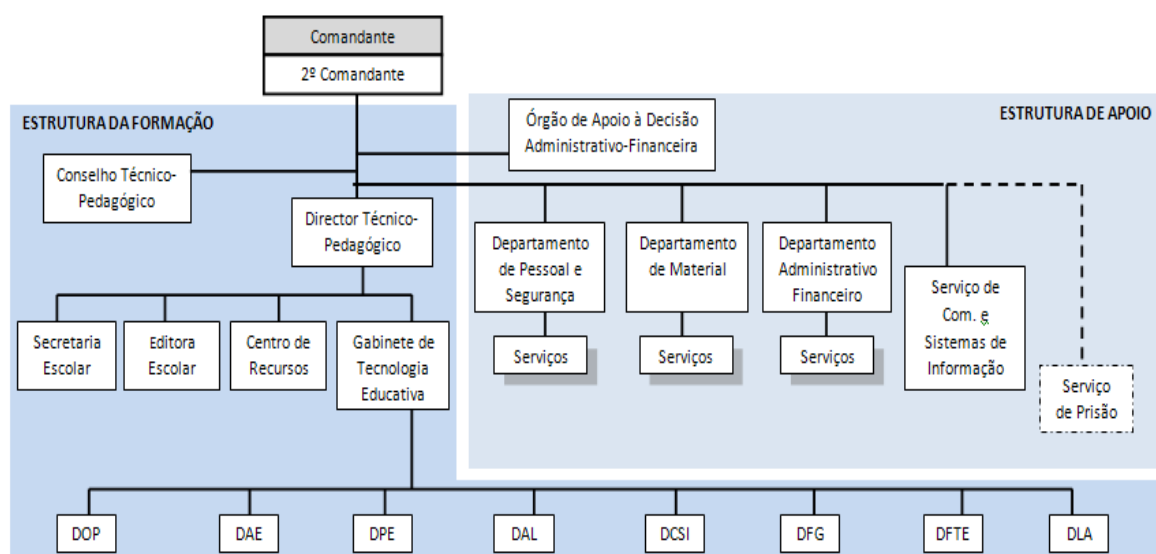


Figura 10. Organograma da ETNA

A ETNA utiliza três formas para concretizar os seus objectivos: estrutura básica - a sua estrutura apresenta-se sob a forma de um organograma; mecanismos de operação - visto ser uma instituição com inúmeras regras, rotinas, procedimentos e padrões a cumprir; e mecanismo de decisão - o qual se encontra muito bem definido.

1.1.3.3 – Caracterização organizacional da ETNA

De seguida proceder-se-á à análise da ETNA ao nível da sua complexidade, formalização, centralidade e cultura de avaliação.

a) Complexidade da ETNA

Ao analisar o organograma da instituição (Figura 10), verifica-se, ao nível da complexidade, uma grande extensão da organização, com vários níveis hierárquicos, um grande grau de especialização e visível divisão do trabalho, bem como uma acentuada departamentação.

Desta forma poder-se-á concluir que a ETNA evidencia alguma diferenciação horizontal, identificada pela departamentação e uma manifesta diferenciação vertical ou hierárquica, característica de uma organização em que a autoridade se situa nos níveis mais altos da estrutura organizacional.

b) Formalização da ETNA

O nível da formalização é muito elevado, existindo normas, regras e procedimentos para orientar o comportamento dos membros da organização e da direcção. É, portanto, bem definido como e quem deve efectuar determinadas tarefas, regulando o seu comportamento. Utilizando a terminologia Mintzberg (cit. in Bilhim, 2005, 153) esta formalização processa-se ao nível da organização do trabalho, das regras e da estrutura da organização.

O **Manual da Qualidade da Formação (MESUP1)**, por exemplo, é um manual que descreve sucintamente o Sistema de Gestão da Qualidade da formação no âmbito do

SFPM, referindo aspectos de política, organização, funções, responsabilidades, competências, estrutura documental, procedimentos e instruções de qualidade a adoptar, sua implementação, desenvolvimento e actualização. Este documento tem como objectivos: estabelecer a política, os procedimentos e os requisitos da qualidade da formação profissional desenvolvida na Marinha; descrever e orientar a implementação um sistema de qualidade eficaz; propiciar melhoria no controlo de práticas, facilitando actividades de garantia da qualidade; proporcionar a base documental para auditar o SFPM; proporcionar a continuidade do sistema de qualidade e respectivos requisitos em situação de mudança; instruir o pessoal nos requisitos do sistema da qualidade e nos métodos do seu cumprimento; demonstrar o cumprimento das normas ISO 9001 e 10015 (normas de gestão da qualidade da educação no âmbito do ISO) e a conformidade com os requisitos da qualidade; avaliar a eficácia e a adequabilidade permanente da gestão da qualidade; contribuir, através da sua utilização, para: promover a conformidade das práticas formativas com os requisitos de qualidade e, consequentemente, a sua melhoria; assegurar a uniformização metodológica e processual no SFPM; proporcionar evidências objectivas dos procedimentos desenvolvidos e seus resultados. Desta forma, este manual é um “guia de trabalho”, que informa todos os intervenientes no SFPM sobre as suas funções e responsabilidades directamente relacionadas com a qualidade da formação, realçando a contribuição da formação para a melhoria contínua da organização, tendo como propósito auxiliar a Marinha a fazer da formação um investimento eficiente para o cumprimento da sua missão.

Ao nível da ETNA, mais especificamente, existem as **Instruções Permanentes (IP)**, que norteiam e orientam todos os processos da escola (desde a atribuição de prémios escolares, à elaboração de documentação de curso, passando pela constituição da equipa pedagógica, entre outros).

c) Centralidade da ETNA

Ao nível da centralidade, o poder de decisão está bem identificado, centrando-se este no Comandante da ETNA. Segundo a tipologia de Mintzberg (citado por Bilhim, 1995, p. 147) e reportando tais definições para a ETNA, é fácil identificar uma centralização

horizontal e vertical, sendo que o poder de decisão se encontra centrado no topo da linha hierárquica, figurado pelo Comandante da ETNA, através da supervisão directa. Além desta centralização, verifica-se, uma descentralização horizontal limitada (evidencia-se uma marcada standardização dos processos de trabalho que permite coordenar as actividades desenvolvidas; existe uma centralização na dimensão vertical, sendo que o poder se centra no vértice estratégico, e, ao mesmo tempo uma descentralização horizontal, posto que os analistas, com comportamento formalizado, podem adquirir algum poder formal.

d) Tipificação organizacional da ETNA e cultura de avaliação

Em ultima análise, a configuração estrutural que melhor ilustra o caso da ETNA é a Burocracia Mecanicista, uma vez que: esta é uma organização com uma grande dependência da estrutura hierárquica definida pelo organigrama; é centralizada; a informação é distribuída formalmente; a autoridade parte do vértice – Comandante da ETNA – numa direcção descendente; a comunicação dentro da estrutura efectua-se entre os elementos imediatamente acima ou abaixo na hierarquia definida; é evidente uma padronização dos processos de trabalhos e resultados, assegurada pela tecnoestrutura; as tarefas são bem definidas, distribuídas, articuladas e standardizadas, e controladas pela forma como os trabalhadores desempenham as suas tarefas, já que a estrutura é regida por regras e normas, existindo uma formalização bem sublinhada; há uma clara separação entre quem pensa e quem executa e o seu objectivo central é o da eficiência, ou seja, o da consecução do melhor rendimento ao menor custo; escola fortemente dependente da DSF (que regula ao milímetro o funcionamento, favorecendo, deste modo, o desenvolvimento de procedimentos rotineiros e previsíveis, de relações humanas uniformes e impessoais e de uma pedagogia uniforme).

1.1.4 – Documentos normativos da formação

Para este estudo é fundamental conhecer e compreender os vários documentos e normativos directamente relacionados com a formação. Assim sendo, de seguida serão apresentados alguns documentos relativos à DGERT, à DSF e à ETNA.

a) Relativos à DGERT

- **Guia de Apoio ao Utilizador** – Possui informações sobre a Acreditação, sobre o seu funcionamento e sobre os vários processos de candidatura. Tem como objectivo orientar: as entidades candidatas à Acreditação na sua tomada de decisão e posterior preparação das suas candidaturas; a relação entre as entidades acreditadas; a manutenção do estatuto de Acreditação.

- **Requisitos de Acreditação** – Requisitos Gerais – independentes dos domínios em que a entidade tenha intervenção, nas categorias: política e planeamento estratégico; gestão e os recursos humanos; orientação para resultados e melhoria contínua da actividade e práticas e normas de conduta – e Requisitos Específicos – relativos aos domínios de intervenção.

Tem como objectivo auxiliar a definição de um referencial objectivo e único, orientador das decisões do sistema, assente em factores que se consideram indutores da qualidade das intervenções, e ajudar a definir de forma transparente regras e práticas valorizadas pelo sistema, de forma a orientar a actividade das entidades.

b) Relativos à DSF

- **Manual da Qualidade da Formação (MESUP1) – Parte I - Conceitos, Princípios e Organização e Parte II - Procedimentos e Instruções** – Este documento orienta os procedimentos e a adoptar sobre: o SFPM; política de qualidade; Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da formação; âmbito de aplicação e descrição dos procedimentos e das instruções, que, no âmbito da qualidade, suportam o Sistema de Gestão da Qualidade.

- **Relatórios das Inspeções Técnicas da DSF** – Contém uma análise do que foi alvo de inspecção no departamento de formação e recomendações de melhoria. O seu objectivo é elaborar um ponto de situação relativo ao cumprimento dos requisitos de acreditação ao nível da organização da documentação de gestão da formação, assim como da estruturação dos manuais distribuídos na formação.

c) Relativos à ETNA:

- **Instruções Permanentes (IP)** – Documentos que orientam e regem as actividades. Referem-se a um assunto específico, identificando-o e descrevendo os procedimentos a adoptar para o colocar em prática, de acordo com o determinado superiormente. Norteiam os vários processos a adoptar na ETNA, de acordo com o determinado superiormente.
- **Regulamento Interno** – Documento que identifica a composição orgânica da ETNA e as competências dos diferentes órgãos que a compõem.
- **Newsletter** – Jornal mensal da Unidade que contém notícias referentes a vários assuntos internos e externos da Unidade e esclarece sobre vários aspectos, uns mais lúdicos que outros, mas apresentando sempre informação útil sobre os processos que, num determinado momento, se desenvolvem na ETNA.
- **Quadros de Recomendações** – Após a recepção dos relatórios das inspecções técnicas, da DSF, são exportadas, para um ficheiro, as recomendações, neles constantes. Este ficheiro possibilita a realização de anotação de alterações feitas, no sentido de corrigir as situações reportadas nas recomendações e registar as acções desencadeadas para colmatar as lacunas evidenciadas (Anexo B).
- **Recursos Humanos – Equipa Pedagógica** – Regulamentada na IP 06.013. Esta equipa é composta por elementos do departamento que tutela o curso, departamentos de formação intervenientes e GTE, sendo constituída por: director de curso, um oficial nomeado para cada edição, sendo este, responsável pelo acompanhamento da acção de formação; formadores; encarregado de turma, desempenhado por um primeiro ou segundo sargento (para turmas de posto igual ou inferior a 1SAR); auxiliares de formação e técnicos de tecnologia educativa (do GTE – Núcleo de Avaliação e Núcleo de Planeamento). Esta equipa deve demonstrar possuir formação técnica e pedagógica, bem como experiência formativa, que garanta a qualidade preconizada no MESUP1.

No âmbito técnico os formadores devem ser detentores das competências inerentes ao posto e classe identificados na descrição do cargo respectivo e devem ser possuidores das qualificações previstas no “Plano de Qualificações” correspondente ao cargo.

No âmbito pedagógico, os formadores deverão possuir CAP.

O CAP é obrigatório para o exercício da respectiva actividade, deverá constituir a primeira etapa de uma estratégia de exigência progressiva e valorização crescente da função do formador. Este certificado permite a garantia das competências necessárias à indução de uma relação pedagógica eficaz na situação de ensino-aprendizagem.

O **Instituto e Emprego e Formação Profissional (IEFP)** é, no âmbito do SNCP, a entidade certificadora na área da Educação/Formação, nos termos do artigo 8º do Decreto-Lei nº95/92, de 23 de Maio. Para obtenção do CAP os formadores devem ser possuidores de um certificado de frequência, com aproveitamento, de um curso de formação pedagógica, com a duração mínima de 90 horas, homologada pelo IEFP.

Na Marinha, o **Curso de Aperfeiçoamento em Técnicas de Formação (AET05)**, ministrado na ETNA – DFTE, confere a competência necessária à obtenção do CAP.

A responsabilidade de promover a certificação de aptidão pedagógica dos formadores ou a renovação da certificação [através da frequência do AET05 ou curso equivalente] é dos chefes de departamento, os quais devem monitorizar e controlar a validade da qualificação pedagógica dos formadores e assegurar que estes obtêm e apresentam o CAP. O número de formadores a envolver em cada edição de um curso deve estar claramente estabelecido na documentação de curso respectiva, sendo que este número deve atender ao número de formandos e de tempos previstos para cada módulo de formação, de modo a que cada formador não tenha mais de cinco a seis tempos diários de formação. Contudo, este número poderá variar de acordo com as necessidades de formação e da gestão de recursos humanos.

Nº de Formadores com vínculo laboral com a entidade					Nº de Formadores com outro tipo de vínculo	Nº de Formadores com qualificação pedagógica certificada (CAP)				
Oficiais	Sargentos	Praças	Outros	Total		Oficiais	Sargentos	Praças	Outros	Total
60	214	20	1	295	169	29	76	1	1	107

Tabela 2. Caracterização dos Recursos Humanos da ETNA – Formadores (dados de 2009)

A avaliação do desempenho dos formadores, vertida na IP 06.016, é da responsabilidade do Director técnico-pedagógico da ETNA, que, para o efeito, se apoia no GTE e articula com o chefe de departamento de formação respectivo, não obstante, os chefes de departamento acompanham o desempenho dos formadores em sala, analisando com estes os resultados da avaliação efectuada e promovendo as medidas que eventualmente sejam necessárias à melhoria das prestações formativas do departamento.

Esta avaliação distribui-se por um determinado período temporal, desejavelmente duas semanas, e rege-se por uma grelha de avaliação, por um referencial da grelha de avaliação, por um guião da entrevista e por um documento de auto-avaliação, elaborados pela DSF, com base nas orientações do MESUP1.

Reunião inicial		Observação				Reunião final			Relatório							
Semana 1								Semana 2								
2	3	4	5	6		S	D	2	3	4	5	6		S	D	

Tabela 3. Cronograma da avaliação de formadores

O processo de avaliação de formadores na ETNA é um processo que ocorre com elevada frequência, sendo analisados em média 100 formadores por ano. Esta avaliação visa a melhoria a qualidade da formação; o acompanhamento/apoio do formador; a correcção de práticas menos correctas e desenvolvimento do profissionalismo; desenvolvimento de aspectos positivos; promoção da auto-reflexão e a auto-confiança; a avaliação do sistema de formação; a identificação de necessidades de formação contínua dos formadores e a gestão de recursos.

A auscultação das opiniões dos formadores, de alguns aspectos que careçam de melhoria, a nível da integração e na actualidade, tem justificado, por parte da ETNA, o desenvolvimento de mecanismos, ferramentas e procedimentos que vão ao encontro das necessidades dos formadores e, conseqüentemente, da melhoria da qualidade da formação.

No final de cada ano civil o Director Técnico-Pedagógico elabora um relatório de avaliação do desempenho de todos os formadores da ETNA, que reflecte todos os itens

observados na sessão de observação, bem como as conclusões e recomendações consideradas. As recomendações vertidas nos relatórios de avaliação dos formadores devem indicar as necessidades de formação de cada formador, caso sejam identificadas, bem como as medidas já promovidas para a satisfação dessas necessidades. Este relatório é remetido à DSF para apreciação.

- **Documentação de Curso** – Elaborado pelo Departamento de Formação do curso. Consiste no planeamento prospectivo de todo o “ciclo formativo” de um determinado curso, em termos conceptuais e estruturais. Este documento inclui: proposta de fundamentação do curso; perfis técnico militares navais globais e perfis técnico militares navais específicos; plano de estudos; plano de formação; avaliação da formação e avaliação do desempenho. A avaliação da qualidade Técnico-pedagógica cabe à DSF, enquanto a apreciação da valia científica e técnica está a cargo das autoridades técnicas respectivas. Na ETNA o modelo de documentação de curso está definido na IP 06.014, onde se explica quais as competências dos departamentos de formação e do Núcleo de Desenvolvimento Curricular do GTE.

- **Plano Guia de Sessão (PGS)** – O modelo de PGS encontra-se definido na IP 06.018. Este documento é elaborado pelos formadores e tem por objectivos servir de guião da sessão formativa, garantindo a conformidade e coerência da formação ministrada com os objectivos e conteúdos definidos na documentação de curso e, simultaneamente, o cumprimento das regras e práticas pedagógicas adequadas e exigidas na execução da formação Técnico-Profissional ministrada na Marinha. Representa, assim, o planeamento da sessão formativa, apesar de ter uma estrutura flexível, mas o seu corpo apresenta informação específica, como: objectivos de formação a abordar na sessão; conteúdos inerentes aos objectivos traçados; actividades a desenvolver na sessão; metodologia e instrumentos de avaliação dos conhecimentos apreendidos e/ou das competências desenvolvidas; e recursos didácticos e materiais de apoio à sessão. Este documento deve assegurar a coerência com o Plano de Formação da documentação de Curso.

- **Horários** – Definidos na IP 06.010. São elaborados pelo GTE com uma periodicidade semanal e afixados na quinta-feira anterior à semana a que respeitam. Estes horários deverão obedecer a critérios de coerência interna que garantam a

sequencialidade das matérias e a uniformidade da carga horária. Os horários: não deverão contemplar mais de sete horas diárias de formação em sala de aula; devem evitar a existência de tempos livres entre o período de aulas; evitar agrupar mais de três tempos teóricos consecutivos; não devem separar, num mesmo dia, sessões do mesmo módulo; devem referir o tipo de sessão (teórica/prática), o nome do módulo e a identificação do formador; finalmente, devem ser coerentes com a documentação de curso. O Núcleo de Planeamento do GTE realiza periodicamente verificações de horário, de forma a verificar se o horário estabelecido está a ser cumprido.

- **Instalações** – antes do início da sessão, as instalações onde vai ser ministrada a sessão são dotadas com as condições e os equipamentos necessários e adequados, permitindo a eficácia da acção formativa e a optimização da aprendizagem dos formandos. As salas de aula devem obedecer a determinados requisitos consoante a natureza da formação e o número de formandos. Compete ao GTE – Núcleo de Planeamento, mediante solicitação dos departamentos de formação e, concretamente, dos directores de curso, assegurar a selecção das instalações adequadas à formação a ministrar e as condições e equipamentos necessários.

- **Recursos didácticos** – O material didáctico inclui, nomeadamente, documentação escrita, material audiovisual, material informático, fotocópias e outros materiais auxiliares. Os recursos didácticos (meios e ajudas à formação) a utilizar em cada módulo da formação devem ser elencados nos documentos de curso. Desta forma, os formadores deverão, considerando os objectivos pedagógicos definidos e as características do público-alvo da formação, seleccionar os recursos didácticos mais adequados à prossecução dos objectivos de formação e, posteriormente, elaborar os respectivos materiais de apoio à formação. Na ETNA, na IP 06.601, estão descritas as funções e responsabilidades do núcleo de planeamento e estatística – secção de meios e ajudas à formação.

- **Enquadramento dos Formandos** – O Núcleo de Planeamento do GTE elabora, em conjunto com o director de curso nomeado, um folheto de curso (IP 06.005), o qual é distribuído aos formandos no início do curso e contém a descrição dos objectivos pedagógicos do curso, dos seus conteúdos programáticos, dos métodos de ensino-aprendizagem, dos meios didácticos, da avaliação e da equipa pedagógica.

O Comandante de Companhia é o responsável pelo enquadramento militar e disciplinar dos formandos.

- **Acompanhamento dos formandos** – Os directores de curso são os responsáveis por assegurar o acompanhamento e a orientação da evolução dos formandos, acção que se reveste da maior relevância para o processo formativo no SFPM. Tem de existir uma comunicação constante entre director de curso e formadores, de forma a acompanhar a evolução do aproveitamento dos formandos, a sua assiduidade e atitude. São realizadas reuniões regulares entre directores de curso e formadores, de forma a controlar o insucesso formativo, para que sejam definidas estratégias, de acompanhamento dos formandos, viáveis e que contribuam para a promoção de resultados positivos. Também no **Dossier Individual de Acompanhamento do Formando (DIAF)**, definido na IP 06.012, devem ser inscritas todas as informações do formando relativas à assiduidade, às actividades desenvolvidas, ao aproveitamento e comportamento disciplinar. O DIAF, no decorrer a acção formativa, fica na posse do director de curso, passando a integrar o dossier técnico-pedagógico no final de cada curso.

- **Boletim Diário de Instrução (BDI)** – Definido na IP 06.011. É um instrumento de controlo da execução da formação, da responsabilidade do Director de Curso. O preenchimento do boletim diário de instrução é da responsabilidade do Chefe de Turma no que respeita ao cabeçalho. O Formador da disciplina é responsável pelo preenchimento do corpo e verso do boletim, pela verificação da presença de todos os formandos da turma e o registo de faltas. Estes elementos integram o DTP.

- **Relatório de Avaliação Interna (RAI)** – O RAI encontra-se definido na IP 06.007. A avaliação interna deve incidir sobre os resultados das aprendizagens realizadas pelos formandos e sobre as reacções (satisfação) dos actores do processo formativo (formadores e formandos) relativamente a todos os aspectos inerentes. Deve reflectir a avaliação das aprendizagens e a avaliação das reacções (satisfação), sendo, para tal, aplicados “questionários de reacção” ao longo da acção de formação. A análise destas avaliações culminará num relatório, da responsabilidade do Director de curso, após o término do curso. Nos cursos cuja tutela é de outra escola/estabelecimento de ensino, o Director de Curso nomeado na ETNA efectua a aplicação dos questionários de forma

semelhante, enviando o relatório parcial, respeitante aos módulos frequentados, para a escola/estabelecimento responsável pelo curso.

- **Dossier Técnico-Pedagógico (DTP)** – A sua constituição encontra-se regulamentada na IP 06.019. Os documentos e demais informação respeitante à organização, execução e avaliação de cada curso ministrado na ETNA são reunidos num dossier técnico-pedagógico. Este tem por finalidade assegurar a padronização dos documentos respeitantes aos diferentes módulos de formação, facilitar a sua utilização, designadamente, pelos formadores, bem como a integração destes na actividade formativa. A construção deste dossier cabe ao Director de Curso respectivo. O seu conteúdo é elaborado pelos formadores, pelo Director de Curso e pelo GTE, consoante as respectivas competências e atribuições, estabelecidas e confirmadas no Regulamento Interno da ETNA. A organização deste dossier deve ter lugar antes do início do curso correspondente, sendo que este é mantido, actualizado e desenvolvido no decurso da execução da acção de formação e a sua conclusão e encerramento devem coincidir temporalmente com o despacho do relatório do curso.

Grande parte da informação constituinte do DTP encontra-se hoje arquivada numa ferramenta criada, em Setembro de 2008, na rede. Nela são disponibilizados PGS, PowerPoint e outros materiais base de apoio e suporte da formação, que poderão ser facilmente consultados e adaptados por cada formador do departamento respeitante. Ou seja, os materiais base já estão construídos, podendo apenas ser modificados de acordo com a necessidade e/ou criatividade e imaginação do formador. Este procedimento veio colmatar lacunas que existiam anteriormente relativamente a passagens de serviço rápidas, em que o novo formador teria de construir, de raiz, os materiais e, às vezes, sem formação para o fazer.

Esta ferramenta permite a melhoria da qualidade da formação, por um lado, porque constitui um instrumento de mais fácil pesquisa e verificação, pela DSF, aquando das inspecções técnicas à ETNA e aquando das avaliações internas pela própria escola, por outro lado, porque a informação se encontra num sítio explícito, não é perdida nem negligenciada e promove a uniformização dos processos em todos os departamentos, já que a todos cabe a responsabilidade da alimentação desta ferramenta.

1.2– Objecto de estudo: processo de avaliação externa da ETNA no âmbito de um pedido de acreditação do SFPM

Perante o crescente protagonismo da avaliação de escolas, a DSF tem vindo a focar-se, cada vez mais, em programas de auditoria e de avaliação externa, numa lógica de monitorização e pilotagem centrada na produção de informação relevante, nomeadamente, sobre a qualidade do ensino.

Tendo em vista a avaliação externa são desenvolvidos programas de avaliação interna, por parte da ETNA, com vista à produção de informação relevante sobre os processos e práticas educativas, que permitam inferir sobre a necessidade de mudanças que visem a melhoria da organização escolar.

Dado tratar-se de processos relativamente recentes, torna-se pertinente investigar o impacto de um modelo de avaliação externa das escolas, nomeadamente, o impacto da avaliação externa na ETNA, analisado através de relatos de formadores desta escola e da análise de documentos que norteiam a formação.

O momento é o mais oportuno, uma vez que o SFPM se prepara para renovar a sua Acreditação, sendo, assim, possível estudar os processo de preparação levados a cabo pela Escola, ao mesmo tempo que estes se desencadeiam.

O SFPM, no qual se inclui a ETNA, foi acreditado em 01 de Agosto de 2006, por um período de três anos, pelo MDN com base no parecer técnico da DGERT. Três meses antes do término deste período (Maio de 2009), há a necessidade de realizar o processo de renovação da acreditação, sendo necessário que o MDN solicite, novamente, à DGERT o seu parecer técnico.

O processo de acreditação do SFPM é conduzido pela DSF, na medida em que esta é a representante das escolas e centros de formação profissional da Marinha junto da entidade certificadora, bem como a entidade que acompanha todo o processo de construção dos dossiers.

Todo o processo de renovação da acreditação é baseado no Guia de Apoio ao Utilizador, construído pelo antigo IQF, actual DGERT. Este guia é um referencial orientador para as entidades acreditadas na manutenção do seu estatuto de acreditação. Atendendo a este Guia, foi desenvolvida pela ETNA uma grelha de evidências das

actividades desta escola, que justificam a candidatura à renovação da acreditação (Anexo C).

De forma a garantir a manutenção da qualidade da formação da ETNA são levadas a cabo, pela DSF, inspecções técnicas aos vários Departamentos, das quais resulta um Relatório de Inspeção. Estes detalham se todos os procedimentos e regras estão a ser cumpridos, elaborando um rol de recomendações a serem implementadas pelos Departamentos.

Estas lacunas evidenciadas são vertidas num quadro de implementação de recomendações, que permite acompanhar a evolução da execução das mesmas, possibilitando acções de melhoria e garantindo a sua qualidade e excelência.

Um ano após a Inspeção Técnica, a DSF verifica se as recomendações foram efectivamente cumpridas.

Face ao que antecede, o estudo do impacto da avaliação externa, para a Acreditação, implica, numa primeira instância, a análise das opiniões, imagens e expectativas dos formadores da ETNA, perante os esforços desenvolvidos pela Escola para ser avaliada externamente. Numa segunda instância, a análise documental possibilitará concluir sobre o desenvolvimento de processos (procedimentos e instruções) que visam a melhoria continua da formação, traduzindo a implementação de recomendações extraídas de vários relatórios (RAI's, Relatórios de Inspeção Interna/Auto-avaliação; Relatórios de Inspeção Externa, pela DSF) e a evolução (alteração/criação) de IP's, que definem cada vez melhor os procedimentos da Escola.

1.3– Questões de Investigação

A avaliação realiza-se num determinado momento e normalmente resulta em apreciações e recomendações que se deseja que, numa perspectiva formativa, desencadeiem acções que produzam efeitos sobre a melhoria do objecto de avaliação.

Concebendo, deste modo, a inserção da avaliação no ciclo de acções, o seu impacto decorrerá, por conseguinte, do *feedback* a que ela dá lugar.

Neste contexto, a questão que se coloca é a da determinação dos factores que influenciam a utilização e o impacto da avaliação.

No entanto, a avaliação que aqui se refere, é uma avaliação que se antevê e cujas consequências se configuram no plano de acreditação da escola e respectiva formação. O interesse da organização é, portanto, efectuar previamente um diagnóstico da situação (uma auto-avaliação ou avaliação interna) e melhorar o que se afigura necessário (de acordo com o referencial ou os requisitos de qualidade da avaliação externa) para que a avaliação externa atribua a pretendida acreditação com base numa apreciação positiva. Neste caso, a avaliação externa (que se traduzirá em consequências importantes, decorrentes da atribuição ou não da acreditação em causa) produzirá efeitos não com base no *feedback*, mas num *feedforward* assente no referencial de avaliação previamente disponibilizado. A avaliação não tem, assim, um efeito retroactivo, mas proactivo.

Perante esta situação de avaliação (acreditação pela DGERT) que se avizinhava, coloca-se então a questão central **“que impacto tem a Avaliação Externa na ETNA? – Impacto real na prática, sustentável, ou mera mudança documental e burocrática?”** (já que a avaliação externa irá incidir sobre as evidências reunidas). Assim, e numa perspectiva descritiva, coloca-se um conjunto de questões orientadoras, construídas a partir da questão central, às quais se associam objectivos de estudo:

- 1. Qual o impacto da avaliação externa, para a acreditação, na avaliação interna e na monitorização interna no SFPM? Que utilização é dada aos requisitos de acreditação?**
- 2. A avaliação externa produz um desenvolvimento sustentável? Qual o impacto do relatório das Inspeções Técnicas (avaliações externas), efectuadas pela DSF, nos departamentos da ETNA? Que utilização é dada às recomendações de avaliação externa?**
- 3. Que impacto têm a avaliação interna da formação na ETNA?**
- 4. Que alterações/mudanças percepcionaram os formadores da ETNA no funcionamento da escola, decorrentes do processo de Acreditação a que a ETNA está sujeita? Que melhorias verificam os formadores, decorrentes do processo de acreditação a que a ETNA está sujeita?**

O presente estudo visa, portanto, responder a uma questão central, e às questões específicas que desta derivam, através da compreensão do funcionamento do SFPM, dos níveis de avaliação que o constituem e da consequente utilização que é dada às recomendações provenientes dos vários tipos de avaliações. Esta compreensão permitirá analisar as diferenças processuais existentes e decorrentes da avaliação externa a que a ETNA é sujeita.

Tratando-se de um processo voluntário com vista à acreditação (que é de todo o interesse da organização) e de uma organização burocrática de pendor mecanicista, é expectável que a auto-avaliação e a avaliação externa se encontrem funcionalmente articuladas e que a organização implemente rapidamente uma avaliação coerente, articulada, coesa e eficaz, tendencialmente sustentável. Neste contexto, será de esperar que as mudanças determinadas pela avaliação externa sejam rapidamente visíveis e tendam a perdurar, bem como os dispositivos de auto-avaliação e monitorização entretanto implementados.

De resto, antevê-se uma cultura de avaliação como controlo geralmente instituído e aceite, numa óptica de submissão resignada e obediente, num quadro de relações de dominação/subordinação intrinsecamente enraizados.

Por conseguinte, prefigura-se um cenário avaliativo em que a avaliação interna e a auto-avaliação são determinadas rigorosamente pelos ditames da avaliação externa, a que serve, sendo expectável que a avaliação externa induza efeitos rápidos na organização, quase sem obstáculos nem contestação, pois assentará numa articulação perfeita entre avaliação externa e avaliação interna.

A Marinha de Guerra Portuguesa detém o monopólio da formação no seu âmbito específico. No entanto, o contexto Europeu e Nato, que o país integra, e as políticas de renovação dos equipamentos e armamento militar, impõem uma actualização continua neste domínio.

Este facto, aliado ao sector de actividade militar e ao que ele implica do ponto de vista disciplinar, bem como à existência de um completo sistema de garantia da qualidade da formação no interior da organização, poderá levar a supor que o SFPM, perante uma

acreditação externa, não precisa mais do que reunir a informação por ela exigida e já produzida. Ou seja, em princípio, a acreditação não induziria mudanças no sistema. Ela só as induziria no pressuposto, ou na hipótese, de que o sistema de garantia da qualidade pode abrandar o seu funcionamento, ou entrar numa relativa letargia, na ausência da pressão (avaliativa) externa (e da concorrência).

Neste contexto, caberia ainda, perguntar: **existindo um sistema de garantia da qualidade assente na articulação entre múltiplos dispositivos de avaliação interna/externa, qual o contributo que a avaliação externa (para a acreditação) pode oferecer? Justifica-se a validade limitada (temporalmente) das acreditações e a execução periódica de avaliações externas?**

1.4– Plano de Investigação

Neste capítulo apresentar-se-ão as principais orientações metodológicas da presente investigação: primeiramente, é apresentada a orientação metodológica geral, a qual permitirá a elucidação do tipo de estudo e a estratégia de investigação adoptada; de seguida, descrever-se-á o plano de investigação propriamente dito, onde se salientam os instrumentos de recolha de dados e a caracterização dos “informantes-chave” inquiridos.

1.4.1 – Orientação metodológica geral

A opção metodológica escolhida para analisar o impacto da Avaliação Externa na ETNA recaiu sobre o estudo Qualitativo/Naturalista “*ex-post-facto*” assente na análise documental e em entrevistas aos “informantes-chave”.

Atendendo ao facto de que “as estratégias qualitativas patentearam o modo como as expectativas se traduzem nas actividades, procedimentos e interacções diárias” (Bogdan & Biklen, 1994, pp. 47-51), a informação recolhida, através de análise de documentos e de entrevistas, considera-se de carácter descritivo, interpretativo e qualitativo, permitindo conhecer, não só os resultados, como os processos que a eles conduziram.

O detalhe, característico dos métodos escolhidos, tenderá a propiciar ao leitor uma experiência real, que permitirá fazer a ponte entre o que está a ser feito e o que está definido.

Esta abordagem estende-se, como defende Azzouz (2003, citado em Rodrigues e Peralta, 2006), para além do enunciado nos objectivos e políticas institucionais (análise documental), para “dar voz” à experiência e às estratégias dos actores, transpondo, assim, os “horizontes oficiais e procurando alcançar o domínio do realizado e do vivido, para lá do formalmente anunciado, procurado, ou previsto” (p. 234).

O objectivo do estudo concentra-se na recolha de indícios das mudanças realizadas e do funcionamento e dos mecanismos introduzidos que possam potenciar estas mudanças, baseando-se na análise documental e no discurso dos formadores acerca das alterações sentidas ao nível da formação na ETNA.

1.4.2 – Fases e etapas do estudo

Após a recolha e sistematização de todos os documentos escritos e não escritos e de toda a informação pertinente para a investigação, o presente estudo foi realizado no decurso de dois momentos:

1º Momento – Análise das entrevistas;

2º Momento – Análise documental de vários relatórios de avaliação (Relatório de Avaliação Interna (RAI), dos Relatórios de Inspeção Interna e Relatórios de Inspeção Externa, sendo que cada um destes relatórios contém recomendações de melhoria) e das IP's da ETNA.

As entrevistas permitiram um contacto com quem vive as mudanças da instituição, podendo também atestar a sua existência e pertinência.

A análise documental foi realizada com base na análise dos: RAI dos cursos, ao longo de várias edições, que permitem verificar a responsabilidade pela implementação das recomendações e se estas estão a ser desenvolvidas; Relatórios de Inspeção Interna, de forma a verificar se os Departamentos, após serem avaliados pelo GTE da própria escola, estão a incrementar medidas que visem a resolução das recomendações expressas; Relatórios de Inspeção Externa, feita pela DSF, permitindo concluir se ao longo destas inspecções as recomendações se mantêm ou se se dissipam.

Ao nível da análise documental foram ainda investigadas as IP's da ETNA, por forma a compreender se estes documentos sofreram alterações desde a sua criação, possibilitando a constatação de mudança/melhoria, ou não, por parte da Escola (no plano de definição das práticas dos processos de trabalho).

1.4.3 – Fontes Documentais

Na tabela abaixo encontram-se identificadas algumas das principais fontes documentais escritas consultadas neste estudo.

Entidade	Documento
DSF	Relatórios das Inspeções Técnicas
ETNA	Instruções Permanentes
	Relatórios de Avaliação Interna (RAI)
	Relatórios de Inspeção Interna
	Relatórios de Inspeção Externa
	Quadros de Recomendações

Tabela 4. Documentos consultados para a elaboração do estudo

As fontes documentais constituem-se como “ verdadeiros factos de sociedade” (Saint-Georges, 1997, p. 17). Desta forma, a análise documental constitui-se como uma das técnicas categóricas para a pesquisa em ciências sociais e humanas. Saint-Georges (1997) considera que “a pesquisa documental apresenta-se como um método de recolha e de verificação de dados: visa o acesso às fontes pertinentes, escritas ou não, e, a esse título, faz parte integrante da heurística da investigação” (p. 30).

No caso das fontes documentais apresentadas acima, estas representam alguns documentos que regem e representam os procedimentos da ETNA ao nível da educação/formação.

As fontes documentais devem ser analisadas criticamente para que se enquadrem no contexto histórico e social do momento em que foram produzidas (Burgess, 1997). Segundo Burgess (1997) a informação documental tem que ser contextualizada, ou seja, tem de ser definido se “os materiais se destinam a ser usados de modo descritivo ou em termos de estabelecimento de generalizações” (p. 152).

Para Saint-Georges (1997), “o que os indivíduos e grupos exprimem é o reflexo da sua situação social, dos seus pólos de interesse, da sua vontade de afirmarem o seu poder, do seu sistema de crenças, dos seus conhecimentos” (p. 41).

Uma vez que a ETNA se trata de uma escola da Marinha de Guerra Portuguesa, a hierarquia é bem demarcada e todas as instruções determinadas superiormente deverão ser cumpridas conforme o definido, pelo que a questão da autenticidade, da distorção, da fraude dos documentos colocar-se-á menos aqui. Os documentos produzidos destinam-se a ser usados de modo descritivo e a informação neles constante identifica bem o sistema de crenças, a lógica de funcionamento e os conhecimentos da Escola.

De qualquer modo, a análise das fontes documentais permite a elaboração de uma “crítica de testemunho”, ou seja, “confirmar a informação”, ao confrontar o testemunho estudado com outros testemunhos, nomeadamente, dos “informantes-chave” entrevistados (Saint-Georges, 1997, pp. 42-44). É neste sentido que urge a necessidade de elaboração da análise documental de forma a confirmar os testemunhos dos “informantes-chave” e vice-versa.

1.4.4– Técnicas e instrumentos utilizados

A técnica utilizada na recolha de informações junto dos “informantes-chave” foi a entrevista semi-directiva, estudada através da análise de conteúdo.

1.4.4.1– A entrevista semi-directiva

Para a recolha de informações junto dos “informadores-chave” recorreu-se à entrevista semi-directiva individual de investigação. Esta entrevista consistiu numa conversa intencional, entre entrevistado e entrevistador, com o objectivo de obter dados descritivos, fiéis à realidade, na linguagem dos próprios formadores, permitindo

desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam as mudanças ocorridas na ETNA (Bogdan & Biklen, 1994, p. 134).

As entrevistas foram registadas através de suporte áudio, para que todos os dados fossem, posteriormente, transcritos na íntegra.

Para a execução das entrevistas foi construído um guião constituído por enunciados e temas a abordar, que se pretendeu que permitissem valorizar a opinião dos entrevistados.

O guião de entrevista aplicado no presente estudo visa uma análise, de forma genérica, de quais as mudanças (incluindo as mais-valias, do ponto de vista da melhoria da qualidade da Formação) produzidas, para a entidade e para os desempenhos profissionais, por influência da implementação de uma avaliação externa, incluindo, nomeadamente, a referencia a dificuldades no início da sua actividade formativa na ETNA; dificuldades que sentem, actualmente, no decorrer da actividade formativa nesta escola; alterações efectuadas na administração e organização da escola derivadas da avaliação externa; demais melhorias derivadas da avaliação externa à ETNA; e sustentabilidade das mudanças ocorridas.

Assim, o guião divide-se em blocos, sendo:

- Bloco A – legitimação da entrevista e motivação do entrevistado;
- Bloco B – o cargo de formador na ETNA – este bloco permite conhecer o processo de integração dos formadores na escola, as dificuldades sentidas pelo formador no início da sua actividade formativa e conhecer as dificuldades actuais do formador;
- Bloco C – conhecimento do processo de avaliação externa – onde se procura compreender o conhecimento que o formador tem sobre o processo de avaliação externa e a forma como tomou esse conhecimento;
- Bloco D - mudanças administrativas e organizativas – pertinência das mudanças e sustentabilidade – que englobam a mobilização organizacional para a avaliação externa e as alterações efectuadas na administração e organização da ETNA, derivadas da avaliação externa;
- Bloco E - finalização da entrevista.

1.4.4.2– Análise de Conteúdo

A análise do conteúdo de cada uma das entrevistas configura uma análise de conteúdo por temas, indutivamente definidos e estruturados, sendo que, a “grade de categorias” (Knodel, 1993 citado em Rodrigues e Peralta, 2006, p. 237), apresentada abaixo (Tabela 5.), se encontra dependente dos temas gerais (categorias) e dos temas específicos (sub-categorias) que o material relevou. Este processo resultou num guião de análise que se apresenta a seguir em traços gerais:

Categorias	Subcategorias
Impacto sobre as condições de formação	Formação de formadores
	Dispositivo de arquivo e circulação de materiais
	Integração na formação
	Minoração de dificuldades
	Melhorias da motivação
Mobilização organizacional para a avaliação	Conhecimento do processo da Avaliação Externa por via hierárquica
	Mudanças decorrentes da avaliação externa
	Sustentabilidade das mudanças

Tabela 5. Grade de categorias – esquema de análise de conteúdo adoptado

A unidade de registo adoptada corresponde ao segmento do texto extraído de cada entrevista que é “detentor de uma autonomia mínima, com significado” (Peralta, 2005, citado por Rodrigues, P. e Peralta, M. H., 2006, p. 237) para a compreensão das representações dos sujeitos, de acordo com o tema/sub-tema a que se refere.

A regra de contagem implica a determinação do número de inquiridos em cujo discurso se manifesta a presença da “unidade de registo”, pelo menos uma vez (Rodrigues, P. e Peralta, M. H., 2006, p. 9). Esta quantificação, presente na análise de conteúdo geral das entrevistas, permitiu descortinar a expressão que cada tema/sub-tema tinha no conjunto dos inquiridos.

A análise de conteúdo realizada sobre cada entrevista desenvolveu-se nas seguintes etapas:

1ª etapa - Leitura integral de cada entrevista - este passo permitiu retirar um conjunto de notas úteis para a análise dos dados, bem como projectar o esquema de análise a utilizar e a figurar na “grade de categorias”.

2ª etapa - Identificação de temas e categorias de base da análise temática – sublinharam-se segmentos de texto que permitiram a selecção de unidades de significação, designadas “unidades de registo”, de acordo com os temas, entretanto, aferidos.

3ª etapa - Utilização da grade com os temas e categorias - do tipo semântico - para a análise sistemática do *corpus* das entrevistas (com base nos princípios da exclusão mútua, homogeneidade, exaustividade, pertinência, produtividade e objectividade).

4ª etapa - Produção dos resultados - interpretação dos dados fazendo inferências.

1.4.5 – Caracterização dos participantes inquiridos

A realização das entrevistas assenta num número limitado de inquiridos, de forma a obter-se uma visão e compreensão (em intensidade e profundidade) da realidade, dos impactos, das possibilidades e potencialidades da avaliação externa na ETNA.

O estudo efectuou-se em 2009, confinou-se à ETNA e abrangeu 16 formadores, dois por cada um dos oito departamento de formação.

A escolha destes dezasseis “inquiridos-chave” recaiu sobre o facto de estes serem formadores com grande experiência de formação na ETNA e que, portanto, acompanharam o processo de mudança que esta tem sofrido, o que possibilita uma comparação entre os processos anteriores e os actuais, e fornece informação importante sobre as suas representações acerca da pertinência e sustentabilidade das mudanças.

2– Resultados

A análise e apresentação dos resultados inicia-se com a **análise das entrevistas** feitas a dezasseis formadores da ETNA, procedendo-se, de seguida, à **análise documental**, através do **estudo das recomendações de vários relatórios de avaliação** e ao **estudo da evolução das IP's** da ETNA.

2.1– Análise das entrevistas

A análise de tratamento de dados que se segue tem por base a análise do conteúdo das entrevistas realizadas a dezasseis formadores da ETNA.

Através desta análise de conteúdo temático foi possível tomar consciência das imagens, representações e expectativas dos inquiridos-chave face às mudanças vividas na escola, decorrentes do processo de avaliação externa, para a renovação da Acreditação a que a organização está a ser sujeita.

Os resultados são aqui sinteticamente apresentados, sendo primeiramente considerada a dimensão “impacto sobre as condições de formação”, para, seguidamente, se passar à análise da “mobilização organizacional para a avaliação”.

2.1.1– Impacto sobre as condições de formação

A análise do impacto sobre as condições de formação permite compreender como é feita a integração dos novos formadores; como são preparados para ministrar formação; que materiais têm ao seu dispor; como funciona o arquivo destes materiais de suporte à formação; que dificuldades enfrentam no início da sua comissão como formadores; de que forma essas dificuldades persistem, ou não; qual a motivação para o cargo de formador (Tabela 6).

Categorias	Subcategorias
Impacto sobre as condições de formação	Formação de formadores
	Dispositivo de arquivo e circulação de materiais
	Integração na formação
	Minoração de dificuldades
	Melhorias da motivação

Tabela 6. Grade de análise do impacto da avaliação externa sobre as condições de formação

Através da tabela abaixo (Tabela 7.) podemos conhecer a opinião dos informantes-chave relativamente a cada um dos aspectos analisados ao nível do impacto da avaliação externa sobre as condições de formação.

Subcategorias	Testemunhos	Entrevista
Formação de formadores	- “Tirei o curso de Técnicas de Formação (AET05), o que me ajudou bastante”.	E4
Dispositivo de arquivo e circulação de materiais	- “existiam já materiais feitos ... PowerPoint's e manuais”; - “Documentação de curso essencialmente ...”; - “criou-se a estrutura de armazenamento do material e começou-se a colocar tudo lá...”.	E7
Integração na formação	- “O serviço foi-me passado em bom tempo ... 1 mês sensivelmente”; - “Observei formações do camara da que rendi”.	E8
Minoração de dificuldades	- “Não senti muitas dificuldades”; - “A minha maior dificuldade foi a falta de experiência na formação”;	E3 E13
Melhorias da motivação	- “Não tinha motivações nenhuma”; - “Reportando factor motivação para os dias de hoje, ela é totalmente inversa que nos primeiros meses da minha actividade de de formador”.	E7 E9

Tabela 7. Relatos sobre os vários aspectos relacionados com o impacto da avaliação

Relativamente à **Formação de formadores**, 15 dos 16 formadores têm AET05 e todos os formadores que possuem esta formação concordam que esta ajudou bastante na sua função como formador.

No que toca ao **Dispositivo de arquivo e circulação de materiais**, 10 dos 16 formadores encontraram materiais já construídos e estes foram-lhe disponibilizados aquando da sua integração na formação. Estes materiais encontram-se agora na ferramenta informática de arquivo de informação na rede.

Dos 6 formadores restantes, 4 formadores não encontraram, inicialmente, qualquer base de trabalho, no entanto, agora, todos eles confirmam que a informação já existe e está disponibilizada na rede, sendo que os novos formadores terão um maior apoio para a sua integração, no que concerne a materiais de apoio (“encontram uma base de apoio que eu não tive” – E10).

Os restantes 2 formadores encontraram alguns materiais, nomeadamente manuais, contudo, houve material de apoio que teve de ser elaborado (“Encontrei manuais (...) mas em termos de Planos Guia de Sessão, isso teve de ser desenvolvido...” – E2).

Segundo os formadores entrevistados, um dos aspectos positivo da formação é a existência de materiais de apoio disponíveis na rede. É de relevar o facto de que os formadores que salientaram este aspecto foram destacados para dar formação na ETNA há relativamente pouco tempo. Esta situação realça a mudança organizacional por que a ETNA passou, já que formadores mais antigos comprovaram que aquando do seu ingresso no cargo de formador não encontraram quaisquer materiais, ou estes estariam muito desactualizados.

O arquivo é uma “estrutura permanente” que corresponde a um dispositivo entretanto criado, mas que vai perdurar no suporte à formação, prestando-se a uma utilização continuada e a uma actualização constante, que garante a perenidade e a sustentabilidade dos efeitos da avaliação que motivou a sua implementação.

No que concerne à **Integração na formação**, 10 dos 16 formadores foram integrados no serviço pelo formador que vieram render.

Dos 6 formadores restantes, 3 não foram integrados pelo formador anterior (“Quando comecei a dar aulas já o formador cessante tinha destacado...” – E10), sendo que num destes casos a passagem de serviço foi insuficiente para a boa integração do formador

(“a pessoa que eu vim render foi-se embora uma semana depois de eu cá chegar (...) foi uma passagem de serviço rápida demais” – E16); 2 formadores referiram que a passagem de serviço foi feita pelos camaradas, não se tendo aprofundado se algum desses camaradas eram o formador a ser rendido (“Contei com o apoio dos meus camaradas mais antigos do gabinete, que me foram sempre ajudando” – E2).

Analisando os contributos dos formadores, entende-se que em anos anteriores, quando um formador destacava para ETNA, muitas das vezes as passagens de serviço eram rápidas ou mesmo inexistentes, implicando numa má integração do novo formador na formação, “uma boa passagem de serviço, com acompanhamento de quem exercia, não pode deixar nunca de existir” (E6). “Mas o pessoal novo que para cá vem encontra uma organização diferente...” (E10), cada vez mais se assiste a passagens de serviço em tempo favorável à assimilação das novas funções, incluindo observação de sessões de formação; os materiais necessários (PGS, apresentações de PowerPoint, etc.) estão disponíveis para utilização no Departamento de Formação e passíveis de serem alterados conforme o formador ache necessário. Além disso, as avaliações de desempenho dos formadores são encaradas como um auxílio aos novos formadores, na medida em que esta avaliação permite aos formadores terem uma orientação para as suas práticas (“isso ajudou-me a compreender o que poderia fazer melhor, ou seja, senti-me amparado na minha prática” – E11).

Este requisito da acreditação, parece, assim, ser implementado com articulação directa à melhoria progressiva e continuada do desempenho dos formadores.

Em relação à **minoração de dificuldades**, 10 dos 16 formadores revelaram que no início da sua comissão como formadores não tiveram dificuldades de maior, sendo que a única dificuldade era a própria situação nova de formador, a adaptação à formação e ao público-alvo.

Os restantes 6 formadores revelaram alguns problemas ao nível dos materiais de formação, uma vez que não lhes fora deixado nenhum material ou este estava extremamente desactualizado, tendo os próprios formadores de construir tudo (“Tive de construir tudo de raiz”. – E4).

Constatam-se, assim, mudanças positivas, reflectidas ao nível da criação de uma estrutura de arquivo de materiais de formação, que permitirá a utilização destes por

parte dos formadores, constituindo-se, desta forma, como um auxílio precioso a quem inicia a carreira de formador na ETNA.

Finalmente, relativamente às **melhorias da motivação** dos formadores, 9 dos 16 formadores não tinham motivação inicial, contudo, com o passar do tempo a motivação foi aumentando. A maioria dos formadores não tem muita motivação inicial porque o ingresso na Marinha faz-se pelo gosto do trabalho operacional (“nós vimos para a Marinha com o intuito de sermos operacionais” – E5) e consideram a formação como um afastamento da área operacional.

Os 7 formadores restantes tinham motivação inicial e alguma curiosidade pela área da formação (“Tinha alguma curiosidade... e uma certa motivação (...). Tinha a oportunidade de aprender algo novo” – E2).

2.1.2– Mobilização organizacional para a avaliação

A análise da mobilização organizacional para a avaliação permite, por sua vez, entender o grau de conhecimento dos formadores sobre o processo de Avaliação Externa, bem como, perceber a opinião dos formadores relativamente às mudanças decorrentes dessa avaliação e à sustentabilidade destas mudanças (Tabela 8.).

Categorias	Subcategorias
Mobilização organizacional para a avaliação	Conhecimento do processo da Avaliação Externa por via hierárquica Mudanças decorrentes da avaliação externa na organização da formação e nos recursos didáticos Sustentabilidade das mudanças

Tabela 8. Grade de análise da mobilização organizacional para a avaliação

Através da tabela abaixo (Tabela 9.) podemos conhecer a opinião dos informantes-chave relativamente a cada um dos aspectos analisados ao nível da mobilização organizacional para a avaliação.

Subcategorias	Testemunhos	Entrevistado
Conhecimento do processo da Avaliação Externa por via hierárquica	<ul style="list-style-type: none"> - “A ETNA esteve acreditada três anos”; - “que é o período que eles [DGERT] dão”; - “agora está a renovar essa acreditação”; - “Pelo meu Chefe de Gabinete”. 	E16
Mudanças decorrentes da avaliação externa na organização da formação e nos recursos didácticos	<ul style="list-style-type: none"> - “Atende-se cada vez mais à melhoria e organização do processo de formação”; - “Houve esforço de todos para organização de materiais e actualização de documentos”; - “Têm-se verificado muitas mudanças ao nível organizativo do processo formativo, essencialmente” 	E4 E1
Sustentabilidade das mudanças	<ul style="list-style-type: none"> - “julgo que as boas práticas são para se manter”; - “Tenho a certeza que permanecerão doravante” 	E1 E6

Tabela 9. Relatos sobre os vários aspectos relacionados com a mobilização organizacional para a avaliação

Todos os informantes-chave têm **conhecimento do processo de Avaliação Externa** de que a ETNA é alvo, sendo que esta informação tem sido passada pelas Chefias e pelo GTE. Compreende-se, assim, que a informação flui correctamente, estando todos os actores cientes dos processos de que a ETNA, enquanto escola do SFPM, é alvo.

Sendo a ETNA um exemplo de uma Burocracia Mecanicista, a comunicação efectua-se entre os elementos imediatamente acima ou abaixo na hierarquia definida, existindo uma mobilização organizacional para a avaliação. Regista-se um esforço por parte das chefias em relação ao esclarecimento dos departamentos [e seus actores] sobre os processos e procedimentos a serem cumpridos, resultante no conhecimento dos processos por todos e no esforço de uniformização dos procedimentos.

Relativamente às **mudanças decorrentes da avaliação externa**, a opinião é unânime. Todos os 16 formadores concordam que o processo de avaliação externa tem contribuído para a implementação de mudanças que permitem uma organização cada vez mais eficiente da documentação e dos processos aliados à formação, materializada na construção do dispositivo de arquivo de matérias de suporte à formação, referido acima.

No que concerne à **sustentabilidade das mudanças**, todos concordam que estas permanecerão, uma vez que “esta organização ajuda toda a organização e os formadores em particular” (E6), denotando-se, assim, uma estrutura de suporte e uma vontade em manter as boas práticas.

A manutenção destas mudanças e a progressão no processo de melhoria tem vindo a ser cada vez mais bem identificada através da frequência com que são realizadas avaliações internas, “as próprias entidades vão-se sabendo reconhecer e fazer face à correcção dos problemas” (E5). A avaliação interna deixou de ser vista e de acontecer para um propósito de preparação para a avaliação externa, passando a funcionar como um mecanismo de auto-conhecimento e melhoria dos processos (“Acredito também que sejamos alvo de cada vez mais avaliações a nível interno, que garantam essa manutenção” – E6). Além disso, “se não for só pela vontade que todos têm de melhorar os processos, é porque é determinado superiormente” (E4).

A homologação de procedimentos, o arquivo de documentos e materiais e a ferramenta informática criada para a disponibilização, acesso e circulação de informação e materiais, a par do tipo de organização (hierarquizada, com uma estrutura de poder formalizado e bem definido e com funções e tarefas standardizadas), confere suporte à convicção dos entrevistados relativamente à sustentabilidade das melhorias.

2.2– Análise documental

A **análise documental** é aqui apresentada através do **estudo das recomendações de relatórios** de avaliação (Relatórios de Avaliação Interna (RAI), Relatórios de Inspeção Interna e Relatórios de Inspeção Externa).

Esta análise encerra-se no **exame das Instruções Permanentes (IP)** da ETNA.

2.2.1– Análise da evolução das recomendações dos vários Relatórios de Avaliação

Proceder-se-á, de seguida, ao **estudo das recomendações de relatórios** associados ao processo de acção da Escola, nomeadamente Relatórios de Avaliação Interna (RAI), Relatórios de Inspeção Interna e Relatórios de Inspeção Externa, numa gradação do nível de avaliação mais interno para o nível mais externo (Figura 11.).



Figura 11. Análise das recomendações dos vários relatórios de avaliação, do nível mais interno ao mais externo de apreciação

2.2.1.1– Análise da evolução das recomendações dos Relatórios de Avaliação Interna (RAI)

O RAI é o nível mais básico de avaliação interna (auto-avaliação) de uma edição de um curso e refere-se à forma como esta decorreu, no que respeita aos resultados dos formandos (aprovação ou não) e à satisfação dos actores do processo formativo, apurada através de questionários de reacção aplicados durante e no fim da acção de formação.

Este relatório constitui um excelente instrumento de recolha de recomendações e de considerações diversas, que poderão induzir à necessidade de introdução de alterações, registáveis ao nível da Documentação de Curso.

Analisando a evolução das recomendações retiradas dos Relatórios de Avaliação Interna, das edições sucessivas de um determinado curso, é possível compreender e constatar se as necessidades evidenciadas, por formandos e formadores, têm sido colmatadas.

Neste contexto, a título de exemplo, analisaram-se os relatórios de quatro cursos de PAFM II, ao longo de três edições, escolhidos aleatoriamente, no interior de três dos oito Departamentos de Formação.

Curso	3ED de 2008	1ED de 2009	2ED de 2009
Curso X	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de mais equipamentos e armamento existente nas unidades navais e simuladores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de mais equipamentos e armamento existente nas unidades navais e simuladores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de mais equipamentos e armamento existente nas unidades navais e simuladores.
Curso Y	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar no curso mais visitas a unidades navais. • Aquisição de simuladores/ equipamentos das aulas práticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar no curso mais visitas a unidades navais. • Aquisição de simuladores/ equipamentos das aulas práticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar no curso mais visitas a unidades navais. • Aquisição de simuladores/ equipamentos das aulas práticas.

Tabela 10. Recomendações não implementadas, extraídas dos RAI

Através da tabela acima, constata-se que não se registou evolução na implementação das recomendações expressas nos RAI, uma vez que de edição para edição as recomendações se vão mantendo.

Este acontecimento, no Curso X e na segunda recomendação do Curso Y, deve-se ao facto de não depender da ETNA, mas sim da falta de financiamento para o devido efeito.

Relativamente à primeira recomendação do Curso Y, está relacionada com as orientações da Documentação de Curso, sendo talvez necessário propor uma alteração.

Contrariamente aos exemplos apresentados acima, na tabela abaixo (Tabela 11.) é apresentado o exemplo de dois cursos cujas recomendações expressas nos RAI foram promovidas, pelo que não se repetem nas edições seguintes.

Curso	1ED de 2007	3ED de 2007	1ED de 2008
Curso A	<ul style="list-style-type: none"> • Insonorizar as salas do Departamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar, ao nível interno do SFPM, a importância do curso enquanto requisito de qualificação e acreditação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sugere-se a actualização do parque informático dedicado ao Curso
Curso B	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conhecer aos formandos e formadores a estrutura curricular ou o doc IV 	<ul style="list-style-type: none"> • Nada a referir 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar a actualização do curso, permitindo a adaptação dos seus objectivos e conteúdos às necessidades dos participantes; • Determinar acerca da inclusão ou não de alguns temas; • É necessária a criação de um questionário de reacção para palestrantes externos.

Tabela 11. Recomendações implementadas, extraídas dos RAI

Tanto no Curso A como no Curso B, as recomendações expressas na primeira edição de 2008, foram implementadas, não voltando a ser apontadas posteriormente.

Constata-se, assim, um esforço da entidade formadora para a melhoria progressiva e continuada da formação, traduzido na implementação das recomendações emergentes da análise dos cursos.

Relativamente às recomendações que não foram ainda concretizadas, não pode deixar de se reconhecer que transcendem a competência decisional da Escola, encontrando-se constrangidas pelo orçamento de que esta pode dispor.

2.2.1.2– Análise da evolução das recomendações provenientes da Avaliação Interna aos Dossiers Técnico-Pedagógicos

Conforme referido anteriormente, as inspecções internas da ETNA constituem um mecanismo de auto-avaliação que visa a promoção da qualidade da formação. Estas Inspeções são desenvolvidas internamente pela Escola, realizando-se, pelo menos uma inspecção a uma edição de um curso de cada Departamento de Formação, por ano.

Ao verificarem a conformidade dos Dossier Técnico-Pedagógicos com os procedimentos estabelecidos na IP06.019 e com a documentação de curso vigente, estas inspecções permitem salientar situações a valorar ou recomendações a implementar, com vista ao fomento da melhoria contínua dos processos e da auto-reflexão dos profissionais, bem como o auxílio na elaboração/alteração da documentação de curso.

Ao analisar a evolução das recomendações retiradas da análise de Dossier Técnico-Pedagógicos ao longo das várias edições de um curso é possível verificar se estas estão a ser tidas em conta e se, portanto, a avaliação interna tem impacto, conducente à melhoria dos processos (e ao desaparecimento das recomendações iniciais nos relatórios subsequentes).

Neste sentido, a título de exemplo, no âmbito de uma estratégia de selecção aleatória, foram analisados dois Dossiers Técnico-pedagógicos, de duas edições de um curso de PAFM I, de um dos oito Departamentos de Formação, escolhido, igualmente, de forma aleatória.

IED de 2008 do Curso X (análise efectuada em Setembro de 2009)	IED de 2009 do Curso X (análise efectuada em Junho de 2010)
Elaboração dos PGS's	-
Colocar os períodos destinados a testes nos horários semanais	-
O formador que é identificado como sendo o formador do curso tem de corresponder ao formador que assina os BDI's, não podendo haver discrepâncias	-
Dever-se-á ter atenção às especificações dadas no documento de curso DOC. II relativamente à especialização do formador.	Dever-se-á ter atenção às especificações dadas no documento de curso DOC. II relativamente à especialização do formador.
Dever-se-á ter atenção às especificações dadas no documento de curso DOC. V relativamente ao número de testes a aplicar.	Dever-se-á ter atenção às especificações dadas no documento de curso DOC. V relativamente ao número de testes a aplicar.

Tabela 12. Recomendações extraídas dos Relatórios de Inspeção Interna aos Dossiers Técnico-Pedagógicos

Verifica-se evolução em alguns aspectos, nomeadamente na elaboração dos PGS's e na elaboração dos horários escolares.

Existem, no entanto aspectos que carecem de melhoria, especialmente a conformidade com a documentação de curso, no que concerne à especialização do formador e ao número de testes que se aplica.

Denota-se assim uma tendência para colmatar as recomendações que são expressas nos relatórios de inspecção interna/auto-avaliação, derivados da análise dos Dossier Técnico-Pedagógicos dos cursos, sendo que existem, ainda, aspectos que carecem de correcção. Esta correcção poderá estar relacionada com a organização do Dossier Técnico-pedagógico propriamente dito ou com a documentação de curso que poderá carecer de alteração.

2.2.1.3– Análise da evolução das recomendações provenientes da Avaliação Externa

As Inspeções Técnicas Externas são efectuadas pela DSF e focam-se na análise de vários elementos afectos à formação, nomeadamente: dos **Dossiers Técnico-Pedagógicos**; dos **manuals**; da **organização e funcionamento** dos Departamentos de Formação; das **infra-estruturas e equipamentos**; dos **recursos humanos**; entre outros aspectos.

Destas Inspeções resultam Relatórios, os quais, ao reflectirem a análise da formação e os aspectos inerentes a esta, têm em vista a produção de informação para controlo da qualidade do processo formativo, perspectivando uma melhoria contínua, através da formulação de recomendações a serem implementadas pelo Departamento de Formação inspeccionado.

A implementação destas recomendações é controlada através de uma grelha de registo que permite conhecer qual a situação em que se encontra (iniciada, em curso, concluída) (Anexo B.).

Um ano após esta avaliação a DSF verifica o estado das recomendações através de uma nova inspecção ao Departamento de Formação ou requisitando o envio da grelha de implementação de recomendações.

No exemplo analisado e apresentado, a DSF inspeccionou o Departamento de Formação em Setembro de 2008 e em Setembro de 2009 optou por voltar a inspeccionar o Departamento de Formação.

As tabelas apresentadas abaixo permitem a análise das recomendações vertidas nos dois Relatórios de Inspeção efectuados a duas edições de um curso de um dos oito Departamentos de Formação.

Apartir da Tabela 13. é possível comprovar as mudanças decorridas relativamente às recomendações feitas aos **Dossiers Técnico-Pedagógicos**.

Análise de Dossiers Técnico-Pedagógicos	
Inspeção Técnica 24 de Setembro de 2008	Inspeção Técnica 14 a 18 de Setembro de 2009
Deverá ser clara a localização da publicação, ou caso esta não exista, informação actualizada acerca da situação em que se encontra a sua elaboração	-
Deverá constar o mapa de edições de acordo com o SIIP-Form;	-
Deverá constar o Folheto de Curso	-
A ausência de avaliação de desempenho dos formadores, numa determinada edição de uma acção de formação deverá ser justificada em consonância com o MESUP1 e as orientações internas definidas;	-
Deverão constar os materiais de apoio utilizados no curso	-
Deverá constar a lista nominal dos formadores dos módulos	-
Os documentos que devam constar no DTP, mas que não se encontrem presentes, deverá existir uma referência à sua localização exacta.	-
-	Melhorar e homogeneizar a elaboração dos PGS à documentação de curso.
-	Melhorar os BDI, materiais de apoio e instrumentos de avaliação, com a informação imprescindível para a qualidade dos mesmos e a coerência interna com demais informação.

Tabela 13. Recomendações, sobre os Dossiers Técnico-Pedagógicos, extraídas dos Relatórios de Inspeção Externa, da DSF

De acordo com a tabela acima (Tabela 13.), a partir da análise da Inspeção Técnica efectuada em Setembro de 2009 constata-se que a elaboração dos Dossier Técnico-Pedagógicos melhorou bastante no que concerne à sua organização.

Os únicos aspectos que carecem agora de melhoria são a elaboração dos PGS's, uma vez que estes sofreram, entretanto, alterações ao seu formato e alguns formadores optaram, durante algum tempo, por se reger pelo antigo modelo, uma vez que era possível que tal acontecesse.

Apura-se, desta forma, que foram promovidas as correcções necessárias aos aspectos reportados no Relatórios de Inspeção de Setembro de 2008, tendo, no entanto surgido novas recomendações, as quais se pode dizer que à presente data já foram implementadas.

Apartir da tabela abaixo (Tabela 14.) é possível constatar a evolução das recomendações efectuadas relativamente aos **manuals**.

Manuais	
Inspeção Técnica 24 de Setembro de 2008	Inspeção Técnica 14 a 18 de Setembro de 2009
Deverão apresentar um Índice	-
Deverão apresentar um Enquadramento/Introdução com: - indicação do Público-alvo; - indicação geral da temática coerente com a Documentação de Curso actualizada; - indicação dos objectivos coerentes com a Documentação de Curso actualizada; - indicação da forma de organização da formação (presencial ou a distância).	-

Tabela 14. Recomendações, sobre os Manuais, extraídas dos Relatórios de Inspeção Externa, da DSF

Os manuais têm sofrido alterações no sentido de se adaptarem cada vez mais à documentação de curso vigente, sendo que, na última Inspeção realizada ao Departamento de Formação (Setembro de 2009) não foram identificadas lacunas a corrigir.

Comprova-se, assim, o esforço para a implementação das recomendações efectuadas na primeira Inspeção Técnica, atestando a lógica de melhoria contínua por que a Escola se rege, bem como a importância da Avaliação Externa para o fomento da execução progressiva de melhorias

A tabela abaixo (Tabela 15.) permite compreender a evolução das recomendações efectuadas relativamente à **Organização e Funcionamento** do Departamento de Formação.

Organização e funcionamento	
Inspeção Técnica 24 de Setembro de 2008	Inspeção Técnica 14 a 18 de Setembro de 2009
-	Assegurar que os cargos existentes na estrutura orgânica de pessoal do DCSI se mantenham preenchidos, com militares com as qualificações adequadas (Acção: DSP/ETNA).

Tabela 15. Recomendações, sobre a Organização e Funcionamento, extraídas dos Relatórios de Inspeção Externa, da DSF

Relativamente à organização e funcionamento recomenda-se assegurar que os cargos existentes na estrutura orgânica de pessoal do DCSI se mantenham preenchidos com militares com as qualificações adequadas.

Esta recomendação não surge no Relatório de Inspeção de 2008, no entanto surge um ano mais tarde, na Inspeção de Setembro de 2009.

Contudo, esta é uma recomendação que não cabe apenas à ETNA colmatar, mas, também à **Direcção do Serviço do Pessoal (DSP)**.

A tabela abaixo (Tabela 16.) comprova a evolução das recomendações relativamente aos **Recursos Humanos** do Departamento de Formação.

Recursos Humanos	
Inspecção Técnica 24 de Setembro de 2008	Inspecção Técnica 14 a 18 de Setembro de 2009
-	Promover a obtenção das competências técnico-pedagógicas de todos os que desempenham as funções de formador e que se encontram afectos ao departamento, em conformidade com as directivas superiormente definidas (Acção: ETNA/DSF).
-	Promover e apoiar a frequência de formação contínua, essencialmente por parte dos formadores (Acção: ETNA/DSF).

Tabela 16. Recomendações, sobre os Recursos Humanos, extraídas dos Relatórios de Inspecção Externa, da DSF

No que toca a recursos humanos recomenda-se promover a obtenção das competências técnico-pedagógicas de todos os que desempenham as funções de formador e que se encontram afectos ao departamento, em conformidade com as directivas superiormente definidas, bem como promover e apoiar a frequência de formação contínua, essencialmente por parte dos formadores. Contudo esta acção far-se-á em conjunto com a DSF.

Este é outro exemplo de recomendação que não surge no Relatório de Inspecção de 2008, no entanto surge um ano mais tarde, na Inspecção de Setembro de 2009.

Contudo, mais uma vez, esta é uma recomendação da competência da ETNA em conjunto com a DSF.

Analisa-se de seguida a evolução das recomendações relativamente às **Infra-Estruturas e Equipamentos** do Departamento de Formação inspeccionado (Tabela 17.).

Infra-Estruturas e Equipamentos	
Inspecção Técnica 24 de Setembro de 2008	Inspecção Técnica 14 a 18 de Setembro de 2009
-	Promover melhores condições de habitabilidade e de trabalho nos espaços dedicados aos gabinetes dos formadores, diminuindo o seu número por sala.

Tabela 17. Recomendações, sobre as Infra-Estruturas e Equipamentos, extraídas dos Relatórios de Inspecção Externa, da DSF.

Em termos de infra-estruturas e equipamentos, recomenda-se a promoção de melhores condições de habitabilidade e de trabalho nos espaços dedicados aos gabinetes dos formadores, diminuindo o seu número por sala.

No entanto, a ETNA não dispõe de mais espaço físico neste Departamento de Formação, que permita satisfazer esta recomendação.

Através da análise efectuada à implementação das recomendações dos dois relatórios de avaliação externa, constata-se que as recomendações formuladas aquando da Inspeção de Setembro de 2008 não voltam a surgir na Inspeção realizada em Setembro de 2009. Comprova-se, assim, o desenvolvimento de medidas promotoras da melhoria dos processos associados à formação, recomendadas e emergentes de uma avaliação externa, impulsionadora da mobilização da Escola e dos seus actores.

Surgem, contudo, recomendações a partir da Inspeção realizada em Setembro de 2009, que não dependem de uma acção exclusiva da ETNA, mas sim de uma acção desenvolvida entre a Escola e outras Direcções, nomeadamente, DSF e DSP. São recomendações desse tipo que maioritariamente ficam por cumprir.

2.2.2– Análise da evolução das Instruções Permanentes (IP's)

As Instruções Permanentes (IP's) são documentos que orientam e regem as actividades da Escola.

Através da tabela abaixo (Tabela 18.), é possível analisar as alterações que as IP's da ETNA sofreram ao longo dos anos, no sentido da sua actualização.

Esta análise permite compreender se as alterações têm sido efectuadas numa lógica de continuidade, melhoria e desenvolvimento organizacional, contrariando a estagnação dos processos, bem como compreender se estas decorrem das avaliações externas de que a Escola é alvo.

Ao observar a tabela abaixo (Tabela 18.) facilmente se constata que apesar de existirem instruções que desde a sua criação não sofreram quaisquer alterações, existem outras que ao longo dos anos foram sendo modificadas.

IP	Nº de alterações	Assunto	Criação	Última modificação
IP 06.001	3	Procedimento em caso de Reprovação ou Exclusão	ABR05	31-08-2009
IP 06.002	0	Normas para utilização dos Meios e Ajudas que equipam as salas de aula	12-04-2005	-
IP 06.003	0	Férias e feriados escolares	12-04-2005	-
IP 06.004	1	Comunicado de início e fim de curso	07-03-2005	15-07-2010
IP 06.005	0	Folheto de curso	12-04-2005	-
IP 06.006	0	Nota T	01-07-2005	-
IP 06.007	2	Relatório de Avaliação Interna	ABR05	26-03-2010
IP 06.008	2	Testes, banco de perguntas, pautas e resultados	ABR05	26-07-2010
IP 06.009	0	Prémios Escolares	27-09-2005	-
IP 06.010	0	Horários Escolares	06-11-2005	-
IP 06.011	1	Boletim Diário de Instrução	ABR2005	19-01-2009
IP 06.012	1	Dossier Individual de Acompanhamento do Formando	31-01-2006	26-07-2010
IP 06.013	0	Equipa Pedagógica	05-05-2006	-
IP 06.014	0	Documentação de curso	05-05-2006	-
IP 06.015	0	Pedidos de repetição de acções de formação	28-06-2006	-
IP 06.016	1	Avaliação do Desempenho de Formadores	ABR05	15-07-2009
IP 06.018	1	Plano Guia de Sessão	12-11-2007	OUT10
IP 06.019	0	Dossier Técnico-Pedagógico	26-11-2008	-
IP 06.021	0	Supervisor para a Qualidade	03-08-2009	-
IP 06.600	2	Organização do GTE	ABR05	23-11-2009

Tabela 18. Instruções Permanentes da ETNA

Relativamente às IP's que ao longo do tempo têm sofrido modificações destaca-se a IP 06.016 – Avaliação do Desempenho dos Formadores. A Avaliação de Formadores é um aspecto da formação ao qual tem sido dada bastante atenção.

Um dos requisitos para a obtenção da Acreditação, ou para a renovação desta, é a qualificação dos recursos humanos da entidade formadora. Uma vez que o número de formadores da ETNA é muito elevado e o tempo de permanência no cargo de formador é reduzido, há necessidade de garantir a qualidade da formação ministrada. Esta garantia faz-se através do reforço dos exemplos positivos e da redução de problemas e dificuldade que os formadores possam demonstrar quando ministram formação. Decorrente desta avaliação sobressaem aspectos como formação necessária ou, mesmo, recursos essenciais ao bom desempenho do formador. Há, portanto, necessidade, que os

recursos humanos sejam avaliados e que essa avaliação seja peremptória, justa, fidedigna e pertinente, daí que apesar de no início ter sido criado um referencial de avaliação este tem sido ajustado e modificado, tornando-se mais incisivo e atinente.

No que concerne às IP's que foram criadas já em 2008, destaca-se a IP 06.019 – Dossier Técnico-Pedagógico. A constituição deste dossier é um verdadeiro arquivo da história da edição de um curso, sendo, portanto, essencial que a sua organização seja clara a todos os membros da entidade formadora. Aquando das inspecções técnicas por parte da DSF, ou mesmo nas auto-avaliações da escola, estes dossiers são alvo de análise. Através do seu conteúdo muitas ilações podem ser tiradas acerca da possibilidade de melhoria da qualidade da formação, contribuindo, muitas da vezes, para reforçar a necessidade de alteração da documentação de um curso. É, assim, necessário que haja uma instrução que oriente a construção deste arquivo e que todos os membros da instituição sigam essa mesma orientação.

Destaca-se ainda a criação da IP 06.021 – Supervisor para a Qualidade. Esta figura surge da necessidade crescente da ligação entre GTE (responsável pela auto-avaliação da escola) e os vários departamentos de formação. O Supervisor para a Qualidade aparece no decorrer do processo de preparação para a renovação da Acreditação, por forma a informar sobre acções, processos e procedimentos, relativos à formação, do Departamento de Formação a que está ligado. Dada a sua pertinência, esta figura, acabou por se manter, servindo sempre o seu propósito inicial e funcionando como facilitador da comunicação entre o Comando e o GTE e os vários Departamentos de Formação.

Estas modificações e criações permitem concluir que a Escola tem dado atenção ao registo da evolução dos seus métodos e processos, atenção essa materializada, entre outros documentos, em instruções que definem claramente os procedimentos a adoptar. As IP's enquanto documentos orientadores das actividades, permitem comprovar a evolução feita ao nível das determinações formuladas relativamente à formação, em relação com os processos de avaliação, evidenciando o esforço pela contínua melhoria da qualidade das práticas da Escola, aliada ao tipo de entidade em causa; com uma marcada formalização.

Apesar da avaliação externa, para a acreditação, propiciar a criação de certas instruções, existe uma vontade real em manter e melhorar continuamente a qualidade da formação.

3– Síntese e interpretação dos resultados

Na lógica da acreditação, os requisitos para a obtenção ou renovação da mesma funcionam como um referencial avaliativo por onde o SFPM se rege para a prossecução dos seus objectivos formativos, com vista à obtenção do reconhecimento da sua qualidade. Neste sentido, urge evidenciar aspectos da actividade da ETNA, enquanto escola do SFPM, que justifiquem a renovação da acreditação de todo o sistema (que lhe veio a ser concedida).

De acordo com a análise efectuada, compreende-se que a ETNA tem uma política e estratégia de actuação bem definidas (MESUP1, Regulamento Interno, instruções permanentes e documentação de curso), consistentes com a sua missão, que têm em consideração o seu contexto de intervenção e os seus destinatários (PAFM I e PAFM II, Plano de Aquisição de Pessoal (PAP) e contractos e protocolos com várias escolas e centros de formação). É, portanto, capaz de caracterizar o seu contexto de actuação, os seus utilizadores e outros organismos relevantes para a sua actividade e de descrever claramente a sua vocação, missão e estratégia de desenvolvimento, especialmente no que toca ao desenvolvimento da formação.

O SFPM preserva a sua idoneidade, seguindo uma conduta exemplar no respeito pelos interesses e direitos de terceiros, baseada essencialmente no Regulamento de Disciplina Militar (RDM) e Normas de Conduta, apresentando uma identidade própria, constituída por normas e valores que todos os elementos da organização partilham.

A concepção da formação no SFPM, que inclui a documentação de curso, baseia-se em informação previamente obtida, condicionante das características exigidas ao produto final, tais como: necessidades que pretende satisfazer, características do público-alvo, informação resultante de trabalhos anteriores e eventuais requisitos normativos associados à área de formação a desenvolver.

A ETNA utiliza meios e instrumentos adequados à recolha permanente de informação relacionada com a execução das acções e que permitem o seu registo, organização e tratamento (DTP). O desenvolvimento das actividades formativas faz-se de forma consistente, de acordo com a Documentação de Curso, e assente numa articulação

sistemática e permanente entre coordenadores, formadores e formandos, existindo registo da respectiva metodologia e sua aplicação.

Para cada programa de formação é nomeada uma Equipa Pedagógica, constituída por um director de curso, por formadores com formação científico-técnica (ou experiência profissional) na(s) área(s) de formação em causa e experiência e/ou formação pedagógica, um encarregado de turma (para turmas com posto igual ou inferior a Primeiro-Sargento), auxiliares de formação (caso aplicável) e técnicos de formação (do GTE – Núcleo de Planeamento e Núcleo de Avaliação).

Encontram-se, também, à disposição metodologias de avaliação de conhecimentos adquiridos e da reacção dos formandos e formadores à formação (questionários de reacção). Dispõe-se, ainda, de metodologias de acompanhamento dos formandos ao longo de todo o processo formativo, incluindo, nomeadamente, o seu apoio pedagógico (DIAF).

Esta escola conserva uma gestão eficaz da actividade relevante para a acreditação, assente numa liderança e numa clara repartição de funções atribuídas a recursos humanos com competências adequadas para a função que desempenham (formação para os cargos), nomeadamente, nos termos definidos nos requisitos dos vários domínios de intervenção.

Neste sentido, os recursos humanos do SFPM, em geral, são constantemente induzidos à participação em acções de formação/actualização (formação de formadores) e possuem as competências adequadas, existindo na equipa elementos com experiência prévia em formação (mapa de cargos). Há uma atenção constante às necessidades de formação detectadas, tentando colmatá-las o mais rapidamente possível.

A entidade mantém um registo actualizado de todas as acções ao nível da formação (controlo de processos de rede, gabinetes de apoio, dossier técnico-pedagógico, relatórios sectoriais, relatórios de avaliação interna, avaliação de formadores, base de dados, estatística anual (horas de formação/cursos ministrados/reprovações/exclusões, etc.), DIAF).

Constata-se que a ETNA desenvolve uma permanente auto-avaliação (avaliação interna) da sua actividade, com reflexos ao nível da melhoria contínua dos seus produtos e serviços. As acções correctivas e de melhoria, baseadas em recomendações de origem interna ou externa (registo das recomendações provenientes da análise dos RAI's e dos relatórios de avaliação interna e externa), têm como objectivo a promoção da qualidade das intervenções, incluindo, necessariamente, a revisão de conteúdos, metodologias, instrumentos e composição de equipas, no sentido de se actualizar e permitir uma continua adequação das suas intervenções aos objectivos propostos.

Importa salientar que esta gestão de auto-avaliação é algo inovador e um investimento na melhoria contínua, constituindo-se, assim, as escolas e centros de formação do SFPM como entidades aprendentes.

No âmbito dos processos de avaliação da formação, a ETNA analisa os respectivos resultados e apresenta conclusões relativas à conformidade dos mesmos face aos objectivos inicialmente fixados. Além disso a avaliação incide, conforme expresso acima, sobre os níveis de avaliação de reacção. Estes dados são coligidos e analisados dando origem ao Relatório de Avaliação Interna e a possíveis recomendações de melhoria dos cursos. Desta forma, a escola, demonstra que os resultados das avaliações realizadas têm repercussões concretas ao nível da respectiva tomada de decisão, designadamente no que diz respeito à elaboração de subseqüentes planos de formação ou á reformulação da documentação de curso já existente.

Seguidamente procurar-se-á fazer sobressair os aspectos da investigação realizada, relativamente às questões orientadoras que norteiam o estudo.

Relativamente à questão sobre **qual o impacto da avaliação externa, para a acreditação, na avaliação interna e na monitorização interna no SFPM**, importa compreender o funcionamento dos mecanismos de avaliação interna e externa deste sistema.

Conforme analisado no capítulo relativo ao Terreno de Escudo – Sistema de Formação Profissional da Marinha –, à validação da formação no SFPM está inerente um processo

bem definido de avaliação, realizado em duas "fases": **Avaliação Interna e Avaliação Externa.**

O processo de **Avaliação Interna** é desenvolvido pelas entidades formadoras da Marinha (no qual se inclui a ETNA), que incide sobre análise dos resultados das aprendizagens dos alunos; dos questionários de avaliação da reacção/satisfação de formandos e formadores; e de todo um processo de auto-avaliação da escola, nomeadamente avaliação do desempenho de formadores (onde se analisam, igualmente, cumprimento da documentação de curso, rigor dos horários, pertinência de manuais e estado das infra-estruturas) e avaliação dos Dossiers Técnico-Pedagógicos construídos.

O processo de **Avaliação Externa**, por seu turno, é desenvolvido pela DSF enquanto unidade externa às entidades formadoras, e na qualidade de entidade responsável pela gestão da formação no âmbito do SFPM, incidindo: a montante da formação (análise da pertinência e relevância da documentação de curso); no decorrer da formação (inspecções/auditorias técnicas às entidades formadoras incidindo sobre os seguintes aspectos: recursos didácticos; materiais fornecidos; prática pedagógica; infra-estruturas); e após a execução da formação (análise dos relatórios de avaliação interna e nos resultados das avaliações dos comandos/chefias, após um período não superior a seis meses, de integração dos formandos nas respectivas unidades).

Todas as avaliações levadas a cabo pelas entidades formadoras do SFPM internamente, bem como externamente, pela DSF, redundam em relatórios de avaliação, onde são apreciados os aspectos a que a avaliação se destina e são apresentadas algumas recomendações fundamentadas na análise efectuada.

Relativamente às recomendações constantes no relatório produzido, decorrente das inspecções internas de auto-avaliação da ETNA, estas são tidas em conta, na medida em que, através das reuniões mensais com o Supervisores para a Qualidade de Formação do Departamento inspeccionado, é feito um ponto de situação sobre a implementação das mesmas. Compreende-se, assim, qual o **impacto que a avaliação interna tem na formação da ETNA.**

Ao nível das inspecções/auditorias, por parte da DSF, o relatório resultante possui um conjunto de recomendações a serem tidas em conta pela entidade inspeccionada. A esta entidade compete a elaboração de quadros de implementação de recomendações, através

dos quais se pode consultar o estado da evolução dessa implementação. Um ano após a inspecção/auditoria, a DSF volta à escola (ou centro de formação) e verifica se as recomendações já foram promovidas. Em alguns casos pode não existir uma nova inspecção, sendo apenas solicitado o envio do quadro de implementação das recomendações. Face ao que antecede, ilustrado pelo exemplo analisado, fica, também, respondida a questão sobre **qual o impacto do relatório das Inspeções Técnicas (avaliações externas), efectuadas pela DSF, nos departamentos da ETNA e das recomendações que deste advêm.**

De uma forma geral, poder-se-á dizer que a avaliação externa, por parte da DSF, ajuda a fomentar uma interpelação sistemática sobre a qualidade das práticas e dos resultados da escola, permitindo uma tomada de decisão consciente.

Todos estes processos estão explicitamente definidos no MESUP1 para todas as entidades formadoras e nas IP's (efectuadas por cada escola ou centro de formação do SFPM, com base no MESUP1), que definem o seu funcionamento interno.

Face ao que antecede, a avaliação externa, para a acreditação, não vem acrescentar mais informação à já extraída através da avaliação interna (auto-avaliação) e da avaliação externa, por parte da DSF.

De notar que as escolas públicas que integram o sistema de ensino tutelado pelo Ministério da Educação não estão sujeitas a uma acreditação periódica e a uma certificação com prazos certos de validade. Estas circunstâncias também farão supor que a avaliação externa terá maior impacto neste contexto.

Os **requisitos da Acreditação**, por sua vez, funcionam como uma linha guia/referencial para a sustentação das práticas adoptadas pelas escolas e centros de formação profissional da Marinha, no sentido da melhoria da qualidade e na garantia da renovação da acreditação do SFPM.

Aquando da Renovação da Acreditação é essencial que a escola crie uma grelha de evidências do que efectivamente realiza, com base nos requisitos exigidos pela DGERT (Anexo C).

Relativamente às **alterações/mudanças percebidas pelos formadores da ETNA no funcionamento da escola, decorrentes do processo de Acreditação a que a ETNA está sujeita**, estas reflectem-se numa organização cada vez mais eficiente da documentação e dos processos aliados à formação, pautada pela construção e alimentação de um dispositivo de arquivo e circulação de materiais, na rede, de acordo com as entrevistas efectuadas aos inquiridos-chave. Evidenciam-se, assim, **melhorias decorrentes do próprio processo**.

De acordo com a opinião dos inquiridos-chave, a **avaliação externa produzirá um desenvolvimento sustentável**, denotando-se uma vontade em manter as boas práticas, aliada ao facto da avaliação interna funcionar como um mecanismo de auto-conhecimento e melhoria dos processos. Também o facto de a ETNA ser uma escola militar, numa organização de carácter burocrático-mecanicista com uma forte estrutura de comando/subordinação, torna possível a continuação dos processos desenvolvidos.

Conclusão

A avaliação nas práticas de formação toma cada vez mais o seu lugar de destaque, uma vez que esta funciona, efectivamente, não só como uma estratégia de gestão e inovação, mas como um processo que implica a recolha de informação, exigida aos responsáveis pela formação ou pela execução dos planos formativos, inclusivamente sobre os resultados dos investimentos realizados.

A avaliação vai, assim, fazendo parte integrante dos próprios planos de formação, constituindo, à medida que estes vão sendo executados, uma preciosa fonte de informação para a gestão da formação e das pessoas ao serviço das organizações.

Nesta lógica, é essencial que se trabalhe para uma avaliação mais completa e complexa.

A avaliação da formação pode fornecer novas referências e sugestões de aperfeiçoamentos a incorporar. Para além das melhorias que se podem introduzir, as informações obtidas a partir de processos contínuos de avaliação também permitem, inclusive, criar soluções válidas e directamente aplicáveis.

Avaliar a formação é, pois, uma forma de encontrar um sentido, compreender um investimento, apreender uma direcção que norteie a melhoria contínua do desempenho dos indivíduos e das organizações.

Passados três anos da obtenção da acreditação do SFPM, foi necessário que esta acreditação fosse renovada, surgindo assim uma oportunidade única de compreender o impacto que a avaliação externa, para a acreditação e manutenção do estatuto de entidade acreditada, tem numa entidade formadora como a ETNA, enquanto escola integrante do SFPM.

Com este estudo foi possível perceber e reconhecer o impacto que a avaliação externa tem numa escola do SFPM, despoletado devido ao processo de renovação da acreditação. Através deste estudo constatou-se que existe, nesta organização, uma cultura de avaliação interna bastante enraizada, tornando-se prática recorrente de todos os elementos que a constituem, resultando, portanto, numa gestão constante da melhoria contínua.

A avaliação externa, para a acreditação, não vem acrescentar muito mais informação do que aquela que a organização já detém através da avaliação interna. Desta forma, não se

espera que a avaliação externa, para a acreditação, origine o desenvolvimento de esforços extraordinários para a melhoria, e não se espera passivamente por um *feedback*, pois este deverá emergir da avaliação interna. A avaliação externa funciona, por um processo de *feedforward*.

Por outro lado, a avaliação externa, por parte da DSF, interna ao SFPM, ao realizar as inspecções/auditorias aos Departamentos de formação (analisando: organização e funcionamento; infra-estruturas e equipamentos afectos à actividade formativa; relações e protocolos estabelecidos com entidades externas; recursos humanos afectos à formação desenvolvida; qualidade da documentação relativa ao planeamento, organização e avaliação da formação desenvolvida; e desempenho dos formadores) elabora um Relatório de Inspeção de onde são extraídas as recomendações formuladas e é despoletado o processo de implementação dessas recomendações.

O SFPM mantém de forma rigorosa e disciplinada todo este sistema de avaliação, conseguindo com isso alcançar um nível de exigência elevado e, consequentemente, uma qualidade diferenciada.

Esta constante organização institucional é coerente com o tipo de organização aqui tratada, de pendor burocrático-mecanicista, muito centralizada e com elevada formalização.

Face ao exposto, surgem as questões: **existindo um sistema de garantia da qualidade assente na articulação entre múltiplos dispositivos de avaliação interna, qual o contributo que a avaliação externa pode oferecer? Justifica-se a validade temporalmente limitada das acreditações e a execução periódica de avaliações externas?**

Ainda que a avaliação externa venha confirmar o que internamente já é desenvolvido, o seu objectivo justifica por si só a sua aplicação. Ao considerar a forma como são atingidas as metas educativas, com o intuito de as alocar ao contexto, fundamentando a tomada de decisões e a prestação de contas à comunidade, a avaliação externa oferece elementos para construção e aperfeiçoamento de planos de melhoria e concorre para o reconhecimento social do trabalho realizado pelas entidades formadoras.

Neste sentido, dever-se-á articular uma avaliação externa, de prestação de contas, inclusivamente numa lógica de informação ao mercado da educação e formação, com uma avaliação interna com orientação para a melhoria da qualidade do serviço prestado.

Desta forma, a avaliação interna deverá funcionar como auto-reguladora da qualidade educativa, carecendo do enfoque externo para lhe conferir credibilidade e objectividade. A avaliação externa, por sua vez, exige o complemento por parte da avaliação interna, uma vez que esta dota os processos de significado, contextualizando a própria avaliação.

Apesar de as escolas e centros de formação que integram o SFPM não serem privadas nem obedecerem a uma lógica concorrencial, não poderia deixar de ser efectuada uma avaliação externa, uma vez que esta motiva ao desenvolvimento de procedimentos que conduzem a uma melhoria continua. Sem este factor motivacional a pressão para esta melhoria seria mínima, até porque se trata de um sector estatal, em grande parte monopolista. Nesse domínio é, contudo, importante a garantia que se os recursos humanos da Marinha saírem para o exterior são reconhecidos na sociedade civil. A sua formação tem que estar, por isso, acreditada e reconhecida pelo mercado.

Mas essa acreditação estende-se à organização e à própria gestão da qualidade, que configura um dos domínios da auditoria/inspecção. O que aqui se vê é como uma avaliação/auditoria externa do sistema de desenvolvimento, avaliação e gestão da qualidade que garante ou concorre para que ele funcione de forma efectiva.

As sucessivas instâncias de verificação e monitorização velam pela detecção e solução de problemas e garantem a implementação de melhorias e inovações contínuas.

Num sistema pouco afectado pela concorrência, este processo de acreditação externa constituirá, sem dúvida, um estímulo para manter oleados os mecanismos de auto-avaliação.

Sem o cunho externo, os cursos deixariam de poder ser reconhecidos e a própria organização deixaria de entrar no mercado das instituições acreditadas. Não esqueçamos que a ETNA possui também uma oferta de formação para o exterior (a curto, médio ou longo prazo), pelo que tem de ter algum atractivo para que os seus utilizadores/clientes a escolham e recomendem.

No momento em que está a ser concluído este estudo, sai em Diário da República, 1.^a série, N.º 173 de 6 de Setembro de 2010, portaria n.º 851/2010, o novo regime de certificação de entidades formadoras, “orientado para a melhoria da qualidade da formação através do reforço da capacidade das entidades formadoras e do acompanhamento regular da sua actividade”.

Esta “capacitação” das entidades formadoras implica que, uma vez obtida a certificação, estas, “devem manter as estruturas e as competências necessárias, bem como desenvolver as actividades formativas de acordo com as competências que foram objecto de certificação”.

Deixa assim de existir uma acreditação por domínios formativos e passa a existir uma “certificação global para a intervenção formativa (...) concedida por áreas de educação e formação determinadas”.

Segundo Diário da República, 1.^a série, N.º 173 de 6 de Setembro de 2010 portaria n.º 851/2010:

O regime de acreditação sujeito a prazos de validade e a renovação é substituído por um sistema de certificação sem prazo em que a actividade das entidades formadoras é regularmente acompanhada através de auditorias, a cargo de auditores externos qualificados, que estimulam a melhoria gradual da respectiva actividade, mas na sequência das quais as situações de incumprimento detectadas podem dar lugar à revogação da certificação.

Face ao que antecede, facilmente se conclui que o termo “acreditação das entidades formadoras” foi substituído pelo termo “certificação das entidades formadoras”, sendo que a sua base de regência se mantém a mesma, ou seja, continua a existir um controlo, não por base da renovação da acreditação com prazos, mas agora por meio das auditorias externas, que atestaram se a entidade deve ou não manter o seu estatuto de certificada, mediante a detenção de competências, meios e recursos adequados ao desenvolvimento de actividades formativas em determinadas áreas de educação e formação.

Assim sendo, continua-se a impor a importância da avaliação externa, numa lógica de certificação da entidade formadora, como estímulo à manutenção dos mecanismos que estimulam a auto-avaliação e a melhoria contínua da entidade formadora.

O Ministério que tutela a entidade formadora pública, neste caso o MDN, passa agora a ter um maior “poder”, pois é ele o responsável pela manutenção e melhoria da qualidade dos processos associados à formação, apesar de poder continuar a contar com o parecer da DGERT.

Urge agora a necessidade das entidades formadoras do SFPM organizarem a sua informação não por domínios mas por áreas de formação, como hotelaria, electrónica, etc., para que, sempre que necessário, sejam apresentadas evidências ao MDN.

Aguarda-se apenas a criação de referenciais de qualidade base para cada área de formação, sob os quais a Marinha se possa orientar.

Apesar desta mudança ter dotado as escolas da Marinha de mais autonomia, existe uma vontade real em manter as boas práticas e melhorá-las, contribuindo para o desenvolvimento sustentável dos processos e procedimentos associados à formação:

Discurso do Comandante da ETNA no seminário Qualidade da Formação, realizado em 01 de Outubro de 2010:

Trabalharemos intensamente para acrescentar valor ao que somos e ao que fazemos (...) O que pudermos fazer melhor é o que faremos sempre. A excelência da nossa qualidade é o nosso objectivo (...) sabemos que podemos fazer cada vez melhor, melhorando as competências dos nossos formadores e formandos, melhorando equipamentos... Tudo o que fazemos tem de ser documentado, registado, medido para sabermos o que fazemos e o que podemos fazer ainda melhor para atingirmos o caminho consistente para a Marinha do futuro.

Referências Bibliográficas

- Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta, temas Universitários nº3
- Bertrand, Y., & Guillemet, P. (1988). *Organizações: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget
- Bilhim, J. A. F. (2005). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora
- Burgess, R.G. (1997). *A pesquisa de terreno. Uma introdução*. Oeiras: Celta
- Cardoso, Z., Soares, A., Loureiro, B., Cunha, C., & Ramos, F. (2003). *Avaliação da Formação – Glossário Anotado*. Lisboa: Instituto para Inovação na Formação – colecção avaliação
- Carneiro, R. (2000). *20 anos para vencer 20 décadas de atraso educativo*. In Carneiro (et al.) (2001) – *O futuro da educação em Portugal tendências e 111 oportunidades: um estudante de reflexão prospectiva*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Clímaco, M. C. (2005). *Avaliação de Sistemas em Educação*. Lisboa: Universidade Aberta – Temas Universitários; nº5
- Conselho Nacional de Educação – Ministério da Educação (2007). *Seminário Avaliação das Escolas – Modelos e Processos*
- Estrela, A., & Nóvoa, A. (1999). *Avaliações em Educação: novas perspectivas*. Porto: Porto Editora

Figueiredo, C.C. & Góis, E. (1995). *A avaliação da escola como estratégia de desenvolvimento da organização escolar*. Lisboa: IIE/DASE

Guerra, I. (2002). *Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção – O planeamento em Ciências Sociais*. Cascais: Principia, Publicações Universitárias e Científicas

Instituto para a Qualidade na Formação (2006). *Guia para a Avaliação da Formação*. Lisboa: I.Q.F.

Leite, C., Rodrigues, L., & Fernandes, P. (2006). *A auto-avaliação das escolas e a melhoria da qualidade da educação – um olhar reflexivo a partir de uma situação*. Braga: Universidade do Minho - Estudos Curriculares, ano 4, nº 1.

Marinha Portuguesa - Superintendência dos Serviços do Pessoal (2005). *Manual da Qualidade da Formação*

Nóvoa, A. (1995). *As organizações escolares em análise*. Lisboa. Publicações Dom Quixote

Oliveira, P. G., Clímaco, M. C., Carravilla, M. A., Sarrico, C., Azevedo, J. M., & Oliveira, J. F. (2006). *Relatório final da actividade do Grupo de Trabalho para Avaliação das Escolas*. Lisboa: Ministério da Educação

Pires, A. R. (2004). *Qualidade: sistemas de gestão da qualidade*. Sílabo. Lisboa.

Rodrigues, P., & Peralta, M. H. (2006). *Programas Comunitários de Intercâmbio Universitário: Aprendizagens e desenvolvimento de competências. Estudo exploratório na Universidade de Lisboa*. In G. Figari, G., Rodrigues, P., Alves, M. P., & P. Valois. *Avaliação de Competências e Aprendizagens Experienciais. Saberes, modelos e métodos*. Lisboa: Educa, pp. 229-254

Saint-Georges, P. (1997). *Pesquisa e crítica das fontes de documentação nos domínios económicos, social e político*. In: Albarello, Luc et al. *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações Ltda

Santiago, R. A. (1998). *O conceito de Qualidade no Ensino Superior*. Lisboa: INA - Avaliação na Administração Pública, pp. 355-379

Sites consultados

<http://acredita.dgert.mtss.gov.pt/> (última consulta em Setembro de 2010)

Legislação consultada

Diário da República, 1.ª série A, N.º 119 de 23 de Maio de 1992, Decreto-Lei n.º 95/92

Diário da República, 1.ª série B, N.º 199 de 29 de Agosto de 1997, Portaria n.º 782/97

Diário da República, 1.ª série, N.º 208 de 27 de Outubro de 2006, Decreto-Lei n.º 211/06

Diário da República, 1.ª série, N.º 103 de 29 de Maio de 2007, Decreto-Lei n.º 210/07

Diário da República, 1.ª série, N.º 104 de 30 de Maio de 2007, Portaria n.º 633/07




Diário da República, 1.ª série, N.º 173 de 6 de Setembro de 2010, Portaria n.º 851/10

Anexos

Anexo A


Indicadores da Qualidade (MESUP1, 2005, p. 4.4)

INDICADOR	MEDIDAÇÃO	GRAU DE RELEVÂNCIA	INTERVENIENTES	DOCUMENTOS DE EVIDÊNCIA
Aproveitamento dos formandos	% De aprovações		Ent.Formadoras	Testes e pautas
Competências dos formandos (após integração nas unidades)	Valores (0-10)		Unid./organismos da Marinha	Documentos VII da PESUP1
Desempenho dos formandos (após integração no local de trabalho)	Valores (0-10)		Unidades/órgãos da Marinha	Documento VIIa e VIII da PESUP1
Composição do corpo de formadores	% Relativamente à lotação		Ent.Formadora DSF	Fichas de caracterização
Qualificação dos formadores	% com CAP % com certificados de habilitação profissional ou outros na respectiva área científica		Ent.Formadora DSF	Fichas de caracterização
Composição dos Chefes de Departamento/ Directores de curso/Técnicos de formação (conforme o livro de lotação)	% Relativamente à lotação		Ent.Formadora DSF	Fichas de caracterização
Qualificação dos Chefes de Departamento/ Directores de curso/Técnicos de formação	% com CAP % com certificados de habilitação profissional ou outros na respectiva área científica		Ent.Formadora DSF	Fichas de caracterização
Desempenho dos formadores	% de incidências nos níveis 3 e 4		Ent.Formadora DSF	Ficha de avaliação de desempenho dos formadores
Satisfação dos formandos	% de incidências nos níveis 3 e 4		Ent.Formadora DSF	Questionários de avaliação
Satisfação dos formadores	% de incidências nos níveis 3 e 4		Ent.Formadora DSF	Questionários de avaliação
Rigor do Plano Anual de Actividades de Formação	% de realização dos cursos/acções de formação planeadas		DSF	Folha do SIIP-Form
Rigor dos documentos de planeamento/organização das actividades de formação	% de incidências nos níveis 3 e 4.		DSF	Ficha de análise da documentação relativa à acção formativa
Ocupação das actividades de formação	% de formandos relativamente ao previsto no Doc II da PESUP1		DSF	Folha do SIIP-Form
Ocupação da Entidade Formadora	% de formandos relativamente à capacidade máxima da escola		DSF	Folha do SIIP-Form
Custos da formação	valor (Euros)		DSF	Folha do SIIP-Form
Qualidade de infra-estruturas e equipamentos	Nº e grau		DSF	Fichas e Questionários Avaliação infra-estrutura e equipamentos

Figura 5  Muito determinante para/da qualidade da formação  Determinante para/da qualidade da formação  Pouco determinante para/da qualidade

Anexo B

Quadro de implementação das recomendações das Inspeções Técnicas



ETNA GTE/NAVAL

IMPLEMENTAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES – (DEPARTAMENTO) – (DATA)

RECOMENDAÇÕES		ACÇÃO	IMPLEMENTAÇÃO (c)			OBSERVAÇÕES (d)
(a)	(b)		INICIADA	EM CURSO	CONCLUÍDA	

NOTAS: (a) parágrafo do Relatório de Inspeção; (b) redacção sintética da recomendação; (c) datas; (d) no caso de recomendações cuja implementação não foi concluída, devem ser indicadas as razões subjacentes às acções/diligências já empreendidas e a data prevista para a implementação integral

Anexo C

Grelha de evidências da ETNA, para a Acreditação

Renovação da Acreditação | 2009

Escola/Centro de Instrução	Escola de Tecnologias Navais
----------------------------	------------------------------

Nº	Evidências (planos, balanços, referenciais, instrumentos, etc.) Designação, data, localização do documento	G1	G2	G3	G4	E1 D	E2 P	E3 C	E4 Q	E5 D	E6 A	E7
1	Regulamento Interno	G1.1 G1.3 G1.4	G2.1 G2.3 G2.4	G4.2 G4.4					E4.2	E5.3		
2	Instruções Permanentes	G1.4	G2.2	G3.2	G4.2 G4.4		E2.3		E4.2	E5.3 E5.4	E6.3 E6.4 E6.6 E6.7 E6.8 E6.10	E7.3 E7.4
3	Instruções Técnicas				G4.2 G4.4						E6.10	E7.4
4	PAP acordo despacho nº17 VALMSSP	G1.2										
5	Contractos e Protocolos – EFUZ; EMERG; IH; CITAN; CETIFORMA	G1.3			G4.2 G4.4							
6	PAIMI e PAIM II	G1.2 G1.5					E2.2	E3.2		E5.2	E6.5 E6.7	E7.4
7	Director Técnico Pedagógico		G2.1 G2.2								E6.2	

Nº	Evidências (planos, balanços, referenciais, instrumentos, etc.) Designação, data, localização do documento	G1	G2	G3	G4	E1 D	E2 P	E3 C	E4 Q	E5 D	E6 A	E7
8	Relatórios Sectoriais		G2.2								E6.7	E7.4
9	Relatórios de Avaliação Interna		G2.2	G3.1 G3.2 G3.3	G4.6			E3.7	E4.4	E5.5 E5.13	E6.6 E6.7 E6.8 E6.9 E6.10	
10	Avaliação Interna		G2.2	G3.1 G3.3	G4.6			E3.7	E4.8	E5.5 E5.13	E6.7 E6.8 E6.10	E7.4
11	Mapa de Cargos		G2.4 G2.5				E2.2					E7.2
12	Formação para os cargos. Aquando da apresentação são identificadas as necessidades de formação e encaminhadas para as ações de formação planeadas, tentando-se garantir que em cada Gabinete haja um elemento habilitado para orientação dos restantes. A componente pedagógica é assegurada por técnicos da área.		G2.4									
13	Formação de Formadores (formadores com: CAP; AET05 ou equivalente; AET04; AET03; AET22; AET34 e AET35). Formação técnica assegurada; pedagógica quando possível.		G2.4									

Nº	Evidências (planos, balanços, referenciais, instrumentos, etc.) Designação, data, localização do documento	G1	G2	G3	G4	E1 D	E2 P	E3 C	E4 Q	E5 D	E6 A	E7
14	Bolsa de formadores		G2.5									
15	Base de Dados			G3.1							E6.10	
16	DEPFORM									E5.13		
17	Avaliação de Formadores		G2.2	G3.1 G3.2 G3.3					E4.4	E5.5 E5.13	E6.7 E6.8 E6.10	E7.4
18	Planeamento dos cursos			G3.2								
19	Controlo de Processos de rede		G2.6	G3.1 G3.2						E5.5 E5.13	E6.10	E7.4
20	Estatística anual – horas de formação/cursos ministrados/reprovações/exclusões, etc.			G3.1							E6.7 E6.10	
21	Actas CTP			G3.3	G4.6					E5.4	E6.7 E6.10	
22	Controlo de Progressão de Níveis de Informática e Inglês			G3.4							E6.7 E6.10	
23	Regulamento de Disciplina Militar				G4.1 G4.2 G4.4 G4.7							

Nº	Evidências (planos, balanços, referenciais, instrumentos, etc.) Designação, data, localização do documento	G1	G2	G3	G4	E1 D	E2 P	E3 C	E4 Q	E5 D	E6 A	E7
24	Normas de Conduta				G4.1 G4.7							
25	Crêterios de confidencialidade em áreas restritas com acesso condicionado e protegido por palavra-passe				G4.8							
26	Emitir certificados de acordo com o DR 35/2002 de 23/4				G4.9							
27	Equipa Pedagógica						E2.3		E4.1	E5.4 E5.6 E5.13	E6.6 E6.8	E7.2
28	PESUP1						E2.4					
29	Lotação		G2.5									E7.2
30	Formadores									E5.13	E6.10	E7.2
31	GTE							E3.3 E3.7	E4.2	E5.13	E6.7 E6.10	
32	DSF							E3.7		E5.13	E6.7 E6.10	
33	Documentação de curso	G1.5		G3.1			E2.2 E2.4	E3.2 E3.3 E3.4	E4.3 E4.6	E5.2 E5.5 E5.6 E5.7	E6.4 E6.5 E6.7 E6.8	E7.4

Nº	Evidências (planos, balanços, referenciais, instrumentos, etc.) Designação, data, localização do documento	G1	G2	G3	G4	E1 D	E2 P	E3 C	E4 Q	E5 D	E6 A	E7
										E5.8 E5.12		
34	Registo das recomendações provenientes da análise dos RAI's – na rede			G3.2 G3.3						E5.13	E6.7 E6.9 E6.10	E7.4
35	Manuais							E3.2 E3.5 E3.6				
36	Folhetos de Curso						E2.3	E3.2 E3.5	E4.6			
37	MESUP1			G3.1					E4.4 E4.8	E5.2 E5.3 E5.4 E5.5 E5.6 E5.12	E6.3 E6.4 E6.6 E6.8 E6.9	E7.3 E7.4
38	SIIP-FORM, ordens e mensagens								E4.5			
39	Concursos								E4.6			
40	Centro de Recursos								E4.7			
41	Actas de reuniões									E5.4	E6.7	

Nº	Evidências (planos, balanços, referenciais, instrumentos, etc.) Designação, data, localização do documento	G1	G2	G3	G4	E1 D	E2 P	E3 C	E4 Q	E5 D	E6 A	E7
											E6.10	
42	Cronogramas						E2.3			E5.7	E6.5	
43	Horários						E2.3			E5.7	E6.5	
44	Folheto de estágio									E5.8		
45	Director de Curso										E6.2 E6.10	
46	Avaliação Externa			G3.2 G3.3				E3.7			E6.6 E6.7 E6.8 E6.9	E7.4
47	Gabinetes de Apoio		G2.6						E4.2			
48	Dossier Técnico-Pedagógico		G2.6						E4.4	E5.4 E5.6 E5.7	E6.10	E7.4
49	DIAF			G3.1	G4.6 G4.8					E5.4	E6.10	
50	CTP			G3.2	G4.6			E3.7		E5.13	E6.7 E6.10	E7.4
51	Proposta de Alteração de Documentação de Curso			G3.3							E6.9	

Nº	Evidências (planos, balanços, referenciais, instrumentos, etc.) Designação, data, localização do documento	G1	G2	G3	G4	E1 D	E2 P	E3 C	E4 Q	E5 D	E6 A	E7
52	Relatórios à Escola Primariamente Responsável, elaborados consoante nota 634/DIR			G3.4						E5.12	E6.7 E6.8 E6.10	
53	Requerimentos (reclamações, ex: PATN)				G4.6							
54	SIIP-FORM								E4.6			
55	Testes diagnósticos (Inglês e informática)									E5.5		
56	Não, no entanto, atendendo às qualificações do Chefe do GTE e dos Chefes de Núcleo do GTE (Núcleo de Avaliação, Núcleo de Desenvolvimento Curricular e Núcleo de Planeamento) verifica-se que, estes, possuem CAP; AET05; AET04; AET03; AET22; AET34; AET35; AEG01 ou formação equivalente (Técnicos Superiores Navais habilitados com licenciatura em Ciências da Educação). Assim sendo, estes elementos têm capacidade para conduzir os restantes que não detenham o mesmo grau de formação						E2.1	E3.1	E4.1	E5.1	E6.1	
57	Sim. Recursos Humanos dotados de qualificações que lhes permitem a devida adequação às actividades desenvolvidas, nomeadamente Chefe do GTE e dos Chefes de Núcleo do GTE (Núcleo de Avaliação, Núcleo de Desenvolvimento Curricular e Núcleo de Planeamento) verifica-se que, estes, possuem CAP;											E7.2

Nº	Evidências (planos, balanços, referenciais, instrumentos, etc.) Designação, data, localização do documento	G1	G2	G3	G4	E1 D	E2 P	E3 C	E4 Q	E5 D	E6 A	E7
	AET05; AET04; AET03; AET22; AET34; AET35; AEG01 ou formação equivalente (Técnicos Superiores Navais habilitados com licenciatura em Ciências da Educação). Tendo, estes elementos capacidade para conduzir os restantes que não detenham o mesmo grau de formação											

Anexo D

Entrevistas e Análises de Conteúdo

Entrevista nº1 – E1

Entrevistador – Que dificuldades sentiu quando iniciou a sua actividade como Formador na ETNA?

Entrevistado – Na minha actividade como formadora tive a questão da adaptação ao meio militar, completamente diferente daquele a que eu estava habituada. O público-alvo tem especificidades próprias. Tive um cuidado especial a nível da adaptação dos conteúdos dos próprios exemplos que são dados aos formandos para complementar a formação e que os formandos desempenham em contexto real. Preocupei-me em conhecer o público a quem ia dar formação. Aqui no departamento é prática observarmos a formação que se dá e depois é que começamos a dar formação, esta integração ajuda-nos. As minhas dificuldades propriamente ditas foram mais ao nível das especificidades do público-alvo, de ter os materiais de apoio actualizados. A pouco e pouco fomos ultrapassando às dificuldades.

Tirei o curso de ciências da educação com equivalência ao CAP.

Quando cheguei encontrei materiais, fiz as minhas adaptações, pesquisei materiais de apoio para complementar os folhetos de cursos, as fichas de trabalho também foram revistas, mas, outros cursos foram criados depois de eu ter chegado e tive de criar materiais.

Entrevistador – Que motivações tinha para ocupar este cargo?

Entrevistado – Tinha muita motivação... até porque dar formação é uma das vertentes do meu curso.

Entrevistador – Que dificuldades continua a sentir na sua actividade como Formador?

Entrevistado – Constante actualização é uma delas... Uma pessoa vai-se sempre deparando com dificuldades ao longo da formação porque cada curso é um curso diferente, com formandos com especificidades diferentes, depois há a questão da hierarquia.

Entrevistador – Que conhecimento tem sobre o processo de Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Sei que estamos a renovar a acreditação, pois já passaram os três anos, e que temos também avaliações externas a nível das inspecções da DSF aos departamentos.

Entrevistador – Como tomou conhecimento deste processo?

Entrevistado – Todos nós estamos implicados nesse processo, por isso superiormente fomos informados.

Entrevistador – Que mudanças advêm da Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Têm-se verificado muitas mudanças ao nível organizativo do processo formativo, essencialmente. Os documentos dos cursos têm sido revistos, os materiais de apoio têm sido melhorados, bem como o seu arquivo. Os processos são mais transparentes, ou seja, há conhecimento dos processos e o seu cumprimento implica a todos.

Entrevistador – Que melhorias, ao nível do processo formativo, derivaram da Avaliação Externa à ETNA?

Entrevistado – Sem dúvida que há melhorias... A escola tem os seus processos bem organizados, bem definidos. Uma consulta externa verifica isso. Uma escola tão grande como a ETNA consegue ter os seus materiais e documentos todos organizados. Os procedimentos são conhecidos por todos logo todos agem de igual modo.

Entrevistador – Estas mudanças são, efectivamente, para o período da Avaliação Externa ou acha que permanecerão doravante?

Entrevistado – eu penso que enquanto formos uma entidade acreditada e conseguirmos agora a renovação da acreditação é para continuar. Respondemos a uma série de requisitos em termos de DGERT para a acreditação, julgo que as boas práticas são para se manter e só trás benefício à organização e aos formandos. Se vai continuar não tenho a certeza, mas acredito que sim. O intuito é para se melhorar cada vez mais.

Análise de Conteúdo – nº1

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
Impacto sobre as condições de formação	Formação de formadores	- “Tirei o curso de ciências de educação com equivalência ao CAP”.
	Dispositivo de arquivo e circulação de materiais	- “Quando cheguei encontrei materiais”; - “fiz as minhas adaptações, pesquisei materiais de apoio para complementar os folhetos de cursos, as fichas de trabalho também foram revistas”; - “outros cursos foram criados depois de eu ter chegado e tive de criar materiais”.
	Integração na formação	- “Aqui no departamento é prática observarmos a formação que se dá e depois é que começamos a dar formação”; - “esta integração ajuda-nos”.
	Minoração de dificuldades	- “Na minha actividade como formadora tive a questão da adaptação ao meio militar, completamente diferente daquele a que eu estava habituada”; - “O público-alvo tem especificidades próprias”; - “Tive um cuidado especial a nível da adaptação dos conteúdos”; - “dos próprios exemplos que são dados aos formandos para complementar a formação e que os formandos desempenham em contexto real”; - “Preocupe-me em conhecer o público a quem ia dar formação”; - “As minhas dificuldades propriamente ditas foram mais ao nível das especificidades do público-alvo”; - “de ter os materiais de apoio actualizados”; - “A pouco e pouco fomos ultrapassando às dificuldades”; - “Constante actualização é uma delas”; - “Uma pessoa vai-se sempre deparando com dificuldades ao longo da formação”; - “porque cada curso é um curso diferente, com formandos com especificidades diferentes”; - “depois há a questão da hierarquia”.
	Melhorias da motivação	- “Tinha muita motivação...”; - “até porque dar formação é uma das vertentes do meu curso”.

Mobilização organizacional para a avaliação	Conhecimento do processo da Avaliação Externa por via hierárquica	<ul style="list-style-type: none"> - “Sei que estamos a renovar a acreditação, pois já passaram os três anos”; - “temos também avaliações externas a nível das inspecções da DSF aos departamentos”; - “Todos nós estamos implicados nesse processo, por isso superiormente fomos informados”.
	Mudanças decorrentes da avaliação externa	<ul style="list-style-type: none"> - “Têm-se verificado muitas mudanças ao nível organizativo do processo formativo, essencialmente”; - “Os documentos dos cursos têm sido revistos”; - “os materiais de apoio têm sido melhorados”; - “bem como o seu arquivo”; - “Os processos são mais transparentes”; - “há conhecimento dos processos”; - “o seu cumprimento implica a todos”; - “Sem dúvida que há melhorias...”; - “A escola tem os seus processos bem organizados, bem definidos”; - “Uma consulta externa verifica isso”; - “Uma escola tão grande como a ETNA consegue ter os seus materiais e documentos todos organizados”; - “Os procedimentos são conhecidos por todos logo todos agem de igual modo”; - “só trás benefício à organização e aos formandos”.
	Sustentabilidade das mudanças	<ul style="list-style-type: none"> - “eu penso que enquanto formos uma entidade acreditada e conseguirmos agora a renovação da acreditação é para continuar”; - “Respondemos a uma série de requisitos em termos de DGERT para a acreditação”; - “julgo que as boas práticas são para se manter”; - “Se vai continuar não tenho a certeza, mas acredito que sim”; - “O intuito é para se melhorar cada vez mais”.

Entrevista nº2 – E2

Entrevistador – Que dificuldades sentiu quando iniciou a sua actividade como Formador na ETNA?

Entrevistado – A primeira dificuldade foi a adaptação à metodologia que aplicavam aqui. A dificuldade era adaptar uma disciplina aos manuais que utilizamos como material de apoio. Ter de me enquadrar, saber como utilizar os manuais da melhor forma foi uma dificuldade... a adaptação aos materiais de apoio. Conteí com o apoio dos meus camaradas mais antigos do gabinete que me foram sempre ajudando.

Outra dificuldade foi sem dúvida os horários, dar uma carga lectiva diária de 6h (CFS's) da mesma disciplina, tentar motiva-los é complicado e é um processo que se tem de fazer ao longo da formação. Na nossa experiência de formação vamos ganhando técnicas que me possibilitem isso, nomeadamente, fazer materiais que possam ajudar à motivação. É um processo continuado.

A única coisa que tenho em termos de formação é o AET05 porque o meu curso não tem a vertente da formação. Na parte da avaliação tirei o AET04 [curso de aperfeiçoamento em avaliação da formação] que me ajudou a tirar algumas dúvidas que tinha, se bem que aqui para avaliar aplicamos os testes baseados nos manuais que temos para dar as aulas, são testes já feitos. Estes testes não permitem ver em que campo é que o aluno tem mais dificuldades.

Entrevistador – E em termos de material de apoio, encontrou materiais quando iniciou a formação?

Entrevistado – Encontrei manuais, mas em termos de Planos Guia de Sessão isso teve de ser desenvolvido... somos obrigados a ter planos para toda a formação dada. As inspecções exigem esse material e a avaliação de formadores também, por isso ... tive de construí-los. Ah e os slides também ... existiam alguns, os que não existiam já estão praticamente todos elaborados.

Entrevistador – Que motivações tinha para ocupar este cargo?

Entrevistado – Tinha alguma curiosidade... e uma certa motivação. Tinha a oportunidade de aprender algo novo.

Entrevistador – Que dificuldades continua a sentir na sua actividade como Formador?

Entrevistado – Continuo a sentir dificuldades em termos dos formandos assimilarem os conhecimentos em pouco tempo. Este curso que dou é muito condensado, espera-se que um formando em 2 meses consiga assimilar uma grande quantidade de matérias, alguns cursos têm 6 livros, dá uma média de 1 livro por semana, é muito complicado assimilar assim conhecimento novo. Tento simplificar a matéria, mas tenho o obstáculo do tempo, porque eu sei que tenho de dar um livro numa semana e com alunos com grandes dificuldades a alguns níveis. Eu prolongava o curso, retirava carga lectiva diária, em vez de 6h diárias diminuía porque não é pela quantidade que se chega à qualidade.

Entrevistador – Que conhecimento tem sobre o processo de Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – A ETNA está acreditada, ou melhor, foi acreditada por três anos. Agora esse período acabou, tem de se proceder à renovação da acreditação.

Entrevistador – Como tomou conhecimento deste processo?

Entrevistado – Já não sei ao certo mas esse é um tema falado por todos. As chefias transmitem isso... Além disso, todos fomos sensibilizados para esse processo, para nos prepararmos, por isso... Sei, mas já não me recordo quem me passou primeiramente isso.

Entrevistador – Que mudanças advêm da Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Sinto que há cada vez maior preocupação relativamente aos documentos de curso, a segui-los. Até aqui alguns formadores não tinham uma linha guia por onde seguir a sua formação, há pessoas que nunca deram formação, que começam nessas funções e ninguém lhes passa o serviço, têm de criar os materiais e assim já têm um fio condutor que os auxilie nessa tarefa. Os documentos de curso o facto de segui-los implica uma organização. Há casos de manuais que davam matéria sobre equipamentos que já não são utilizados, houve muita coisa que teve de ser alterada. Caminha-se nesse sentido, fazem-se propostas de alteração da documentação de curso.

Entrevistador – Que melhorias, ao nível do processo formativo, derivaram da Avaliação Externa à ETNA?

Entrevistado – É como disse, há um frio condutor, uma base que guia os formadores e as boas práticas. Caminha-se para uma formação mais organizada e objectiva em que as pessoas têm algo em que se apoiar.

Entrevistador – Estas mudanças são, efectivamente, para o período da Avaliação Externa ou acha que permanecerão doravante?

Entrevistado – Espero bem que não sejam só para agora, que seja a longo prazo. Não sei se se vai manter, mas acredito que as pessoas tenham vontade de continuar porque já começamos e houve tantas transformações e mudanças em tão curto espaço de tempo que as pessoas não querem estagnar. Querem continuar este processo. Espero que não sejam colocados entraves neste sentido. Já não é uma obrigação, uma imposição, é uma vontade de melhorar.

Análise de Conteúdo – nº2

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
Impacto sobre as condições de formação	Formação de formadores	<p>“A única coisa que tenho em termos de formação é o AET05 porque o meu curso não tem a vertente da formação”;</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Na parte da avaliação tirei o AET04 [curso de aperfeiçoamento em avaliação da formação]”; - “que me ajudou a tirar algumas dúvidas que tinha”.
	Dispositivo de arquivo e circulação de materiais	<ul style="list-style-type: none"> - “Encontrei manuais”; - “mas em termos de Planos Guia de Sessão isso teve de ser desenvolvido...”; - “somos obrigados a ter planos para toda a formação dada”; - “As inspecções exigem esse material e a avaliação de formadores também, por isso ...”; - “tive de construí-los”; - “Ah e os slides também ...”; - “existiam alguns”; - “os que não existiam já estão praticamente todos elaborados”.
	Integração na formação	<ul style="list-style-type: none"> - “Contei com o apoio dos meus camaradas mais antigos do gabinete que me foram sempre ajudando”
	Minoração de dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> - “A primeira dificuldade foi a adaptação à metodologia que aplicavam aqui”; - “A dificuldade era adaptar uma disciplina aos manuais que utilizamos como material de apoio”; - “Ter de me enquadrar”; - “saber como utilizar os manuais da melhor forma foi uma dificuldade...”; - “a adaptação aos materiais de apoio” - “Outra dificuldade foi sem dúvida os horários”; - “dar uma carga lectiva diária de 6h (CFS’s) da mesma disciplina”; - “tentar motiva-los é complicado e é um processo que se tem de fazer ao longo da formação”; - “Na nossa experiência de formação vamos ganhando técnicas que me possibilitem isso, nomeadamente, fazer materiais que possam ajudar à motivação”; - “É um processo continuado”; - “aqui para avaliar aplicamos os testes baseados nos manuais que temos para dar as aulas, são testes já feitos”; - “Estes testes não permitem ver em que campo é que o aluno tem

		<p>mais dificuldades”;</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Continuo a sentir dificuldades em termos dos formandos assimilarem os conhecimentos em pouco tempo”; - “Este curso que dou é muito condensado”; - “espera-se que um formando em 2 meses consiga assimilar uma grande quantidade de matérias”; - “alguns cursos têm 6 livros, dá uma média de 1 livro por semana”; - “é muito complicado assimilar assim conhecimento novo”; - “Tento simplificar a matéria”; - “mas tenho o obstáculo do tempo”; - “porque eu sei que tenho de dar um livro numa semana”; - “com alunos com grandes dificuldades a alguns níveis”; - “Eu prolongava o curso”; - “retirava carga lectiva diária, em vez de 6h diárias diminuía”; - “porque não é pela quantidade que se chega à qualidade”.
	Melhorias da motivação	<ul style="list-style-type: none"> - “Tinha alguma curiosidade...”; - “e uma certa motivação”; - “Tinha a oportunidade de aprender algo novo”.
	Conhecimento do processo da Avaliação Externa por via hierárquica	<ul style="list-style-type: none"> - “A ETNA está acreditada”; - “ou melhor, foi acreditada por três anos”; - “Agora esse período acabou”; - “tem de se proceder à renovação da acreditação”; - “Já não sei ao certo”; - “mas esse é um tema falado por todos”; - “As chefias transmitem isso...”; - “Além disso, todos fomos sensibilizados para esse processo, para nos prepararmos, por isso...”; - “Sei, mas já não me recordo quem me passou primeiramente isso”.
Mobilização organizacional para a avaliação	Mudanças decorrentes da avaliação externa	<ul style="list-style-type: none"> - “Sinto que há cada vez maior preocupação relativamente aos documentos de curso, a segui-los”; - “Até aqui alguns formadores não tinham uma linha guia por onde seguir a sua formação”; - “há pessoas que nunca deram formação”; - “que começam nessas funções e ninguém lhes passa o serviço, têm de criar os materiais”; - “assim já têm um fio condutor que os auxilie nessa tarefa”; - “Os documentos de curso o facto de segui-los implica uma organização”;

		<ul style="list-style-type: none"> - “há casos de manuais que davam matéria sobre equipamentos que já não são utilizados, houve muita coisa que teve de ser alterada”; - “Caminha-se nesse sentido”; - “fazem-se propostas de alteração da documentação de curso”; - “É como disse, há um frio condutor”; - “uma base que guia os formadores e as boas práticas”; - “Caminha-se para uma formação mais organizada e objectiva em que as pessoas têm algo em que se apoiar”.
	Sustentabilidade das mudanças	<ul style="list-style-type: none"> “Espero bem que não sejam só para agora”; - “que seja a longo prazo”; - “Não sei se se vai manter”; - “mas acredito que as pessoas tenham vontade de continuar”; - “porque já começamos”; - “houve tantas transformações e mudanças em tão curto espaço de tempo que as pessoas não querem estagnar”; - “Querem continuar este processo”; - “Espero que não sejam colocados entraves neste sentido”; - “Já não é uma obrigação, uma imposição”; - “é uma vontade de melhorar”.

Entrevista nº3 – E3

Entrevistador – Que dificuldades sentiu quando iniciou a sua actividade como Formador na ETNA?

Entrevistado – Esta é a minha segunda vez como formador. Estou na Formação há, sensivelmente 4 anos e tenho o curso de Técnicas de Formação (AET05), o qual terminei em 2001. O ano passado tirei o curso de aperfeiçoamento em técnicas de avaliação (AET04). Não senti muitas dificuldades, uma vez que tive o auxílio do formador anterior na elaboração e alteração dos materiais para ministrar a formação. A nível da motivação inicial, estava aberto a novas experiências e gostei.

Entrevistador – Encontrou, então materiais?

Entrevistado – Sim, sim, alguns tiveram de ser alterados para estarem de acordo com a matéria actualmente dada, mas encontrei. Agora estão todos na rede.

Entrevistador – Que dificuldades continua a sentir na sua actividade como Formador?

Entrevistado – Não sinto dificuldades, uma vez que os materiais estão construídos, limito-me a uma constante actualização destes.

Entrevistador – Que conhecimento tem sobre o processo de Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Estamos a iniciar o processo de renovação da Acreditação da ETNA.

Entrevistador – Como tomou conhecimento deste processo?

Entrevistado – Quando vim para cá foi-me dito pelo Chefe de Serviço que estávamos acreditados por três anos, logo, agora seria a altura dessa renovação. No curso AET04 falou-se novamente dessa questão. Mas todos falam.

Entrevistador – Que mudanças advêm da Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Eu ainda não consegui sentir as mudanças enquanto formador, os processos ainda se estão a implementar mas sem dúvida nenhuma que há mudanças a

nível da organização e estruturação dos materiais, há melhorias dos processos, que efectivamente, sentirei.

Entrevistador – Que melhorias, ao nível do processo formativo, derivaram da Avaliação Externa à ETNA?

Entrevistado – Como disse, existem melhorias a nível da organização e estruturação dos materiais, por exemplo. Existe uma maior formação de militares para dar formação. Atende-se cada vez mais à melhoria e organização do processo de formação.

Entrevistador – Estas mudanças são, efectivamente, para o período da Avaliação Externa ou acha que permanecerão doravante?

Entrevistado – Algumas são para agora só, outras permanecerão. Para agora, para o processo de Avaliação Externa posto que há uma organização da papelada, ou seja, a parte burocrática encontra-se muito mais bem organizada, nomeadamente os Dossiers Técnico-Pedagógicos. Mas em termos de organização de materiais de formação, em termos de formação dos formadores, etc., sentir-se-á desde agora e não só para agora.

Análise de Conteúdo – nº3

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
Impacto sobre as condições de formação	Formação de formadores	<ul style="list-style-type: none"> - “tenho o curso de Técnicas de Formação (AET05), o qual terminei em 2001”; - “O ano passado tirei o curso de aperfeiçoamento em técnicas de avaliação (AET04)”.
	Dispositivo de arquivo e circulação de materiais	<ul style="list-style-type: none"> - “Sim, sim”; - “alguns tiveram de ser alterados para estarem de acordo com a matéria actualmente dada”; - “mas encontrei”; - “Agora estão todos na rede.”
	Integração na formação	<ul style="list-style-type: none"> - “Esta é a minha segunda vez como formador”; - “Estou na Formação há, sensivelmente 4 anos”; - “tive o auxílio do formador anterior na elaboração e alteração dos materiais para ministrar a formação”.
	Minoração de dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> - “ Não senti muitas dificuldades”; - “Não sinto dificuldades”; - “os materiais estão construídos”; - “limito-me a uma constante actualização destes”.
	Melhorias da motivação	<ul style="list-style-type: none"> - “A nível da motivação inicial, estava aberto a novas experiências”; - “e gostei.”.
Mobilização organizacional para a avaliação	Conhecimento do processo da Avaliação Externa por via hierárquica	<ul style="list-style-type: none"> - “Estamos a iniciar o processo de renovação da Acreditação da ETNA”; - “No curso AET04 falou-se novamente dessa questão”; - “Quando vim para cá foi-me dito pelo Chefe de Serviço que estávamos acreditados por três anos”; - “logo, agora seria a altura dessa renovação”; - “Mas todos falam”.
	Mudanças decorrentes da avaliação externa	<ul style="list-style-type: none"> - “Eu ainda não consegui sentir as mudanças enquanto formador”; - “os processos ainda se estão a implementar”; - “mas sem dúvida nenhuma que há mudanças a nível da organização e estruturação dos materiais”; - “há melhorias dos processos, que efectivamente, sentirei”; - “Atende-se cada vez mais à melhoria e organização do processo de formação”; - “Como disse, existem melhorias a nível da organização e estruturação dos materiais, por exemplo”;

		- “Existe uma maior formação de militares para dar formação”.
	Sustentabilidade das mudanças	<ul style="list-style-type: none"> - “Algumas são para agora só, outras permanecerão”; - “Para agora, para o processo de Avaliação Externa posto que há uma organização da papelada”; - “a parte burocrática encontra-se muito mais bem organizada, nomeadamente os Dossiers Técnico-Pedagógicos”; - “Mas em termos de organização de materiais de formação, em termos de formação dos formadores, etc., sentir-se-á desde agora e não só para agora”.

Entrevista nº4

Entrevistador – Que dificuldades sentiu quando iniciou a sua actividade como Formador na ETNA?

Entrevistado – Senti algumas. Eu dou formação há sensivelmente 2 anos. Nunca dei formação antes. Vim para aqui e foi como aprender um novo ofício. Tirei o curso de Técnicas de Formação (AET05), o que me ajudou bastante, mas as manhas aprendem-se no terreno. Passaram-me o serviço, mas não me deixaram os materiais, os slides, os powerpoint's, nada. Tive de construir tudo de raiz. Ocupava o meu tempo de trabalho e o meu tempo depois do trabalho a pesquisar manuais e a construir materiais. Além disso havia muita coisa desactualizada, dava-se matéria de equipamentos que já não estavam operacionais.

Entrevistador – Não tinha nada na rede?

Entrevistado – A maioria da informação não. Construi eu. O que lá estava, estava desactualizado. O que fiz está lá, quem vier que vá actualizando... eu enquanto cá estiver é o que faço.

Entrevistador – Que motivações tinha para ocupar este cargo?

Entrevistado – Não tinha muita motivação... confesso. Não tinha...

Entrevistador – Que dificuldades continua a sentir na sua actividade como Formador?

Entrevistado – Agora as dificuldades é mais a nível de actualização dos materiais de apoio que eu lhes dou ou com que sigo as aulas. Os documentos de curso estão a ser actualizados e por isso a formação já corresponde mais ao que efectivamente é utilizado. O problema às vezes é a demora de aprovação das alterações, mas são muitos curso e não é só nesta escola, entende-se.

Entrevistador – Que conhecimento tem sobre o processo de Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Conheço bem o processo... estive implicado nele ao nível da preparação para a acreditação porque já fui um dos POC's da acreditação e porque ao nível do departamento também ajudei a construir a estrutura organizada que hoje se tem

Entrevistador – Como tomou conhecimento deste processo?

Entrevistado – Bem eu já sabia que tínhamos de renovar a acreditação... Mas ao ser um POC da acreditação inteirei-me melhor da situação através do Chefe do GTE e do meu Chefe de Departamento.

Entrevistador – Que mudanças advêm da Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – As mudanças ... sinto-as na exigência que há para compilarmos e organizarmos a informação dos cursos. O que se faz agora fazia-se antes, mas agora faz-se ainda melhor. Há uma melhor e maior organização de todos os materiais, ou seja, se houvesse isto no meu tempo não tinha sentido tanta dificuldade quando para cá vim. Vocês bem sabem, andam sempre a fazer inspecções aos Dossiers Técnico-pedagógicos e avaliações aos formadores.

Entrevistador – Que melhorias, ao nível do processo formativo, derivaram da Avaliação Externa à ETNA?

Entrevistado – É como disse, há uma maior organização e estruturação dos materiais. As avaliações são frequentes o que permite que tenhamos linhas guia dos procedimentos

Entrevistador – Estas mudanças são, efectivamente, para o período da Avaliação Externa ou acha que permanecerão doravante?

Entrevistado – Eu acredito que é para continuar. Houve esforço de todos para organização de materiais e actualização de documentos por isso julgo que não é para estagnar. Além disso é uma instituição militar, ordens são para se cumprir, se não for só pela vontade que todos têm de melhorar os processos, é porque é determinado superiormente.

Análise de Conteúdo – nº4

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
Impacto sobre as condições de formação	Formação de formadores	- “Tirei o curso de Técnicas de Formação (AET05), o que me ajudou bastante”.
	Dispositivo de arquivo e circulação de materiais	- “A maioria da informação não.” - “Construi eu.”; - “O que lá estava estava desactualizado.”; - “O que fiz está lá, quem vier que vá actualizando...”; - “eu enquanto cá estiver é o que faço”.
	Integração na formação	- “Eu dou formação há sensivelmente 2 anos”; - “Passaram-me o serviço”.
	Minoração de dificuldades	- “Senti algumas”; - “Nunca dei formação antes”; - “Vim para aqui e foi como aprender um novo ofício”; - “as manhas aprendem-se no terreno”; - “não me deixaram os materiais, os slides, os powerpoint’s, nada”; - “Tive de construir tudo de raiz”; - “Ocupava o meu tempo de trabalho e o meu tempo depois do trabalho a pesquisar manuais e a construir materiais”; - “Além disso havia muita coisa desactualizada”; - “dava-se matéria de equipamentos que já não estavam operacionais”; - “Agora as dificuldades é mais a nível de actualização dos materiais de apoio que eu lhes dou ou com que sigo as aulas”; - “Os documentos de curso estão a ser actualizados e por isso a formação já corresponde mais ao que efectivamente é utilizado”; - “O problema às vezes é a demora de aprovação das alterações, mas são muitos curso e não é só nesta escola, entende-se”.
	Melhorias da motivação	- “Não tinha muita motivação... confesso”; - “Não tinha...”.
Mobilização organizacional para a avaliação	Conhecimento do processo da Avaliação Externa por via hierárquica	- “Conheço bem o processo...”; - “Bem eu já sabia que tínhamos de renovar a acreditação...”; - “Mas ao ser um POC da acreditação inteirei-me melhor da situação”; - “estive implicado nele ao nível da preparação para a acreditação”; - “já fui um dos POC’s da acreditação”; - “ao nível do departamento também ajudei a construir a estrutura

		<p>organizada que hoje se tem”;</p> <p>- “através do Chefe do GTE e do meu Chefe de Departamento”.</p>
	Mudanças decorrentes da avaliação externa	<p>- “As mudanças ... sinto-as na exigência que há para compilarmos e organizarmos a informação dos cursos”;</p> <p>- “O que se faz agora fazia-se antes, mas agora faz-se ainda melhor”;</p> <p>- “Há uma melhor e maior organização de todos os materiais”;</p> <p>- “se houvesse isto no meu tempo não tinha sentido tanta dificuldade quando para cá vim”;</p> <p>- “Vocês bem sabem, andam sempre a fazer inspecções aos Dossiers Técnico-pedagógicos e avaliações aos formadores”;</p> <p>- “Houve esforço de todos para organização de materiais e actualização de documentos”;</p> <p>- “É como disse, há uma maior organização e estruturação dos materiais”;</p> <p>- “As avaliações são frequentes o que permite que tenhamos linhas guia dos procedimentos”.</p>
	Sustentabilidade das mudanças	<p>- “Eu acredito que é para continuar”;</p> <p>- “julgo que não é para estagnar”;</p> <p>- “Além disso é uma instituição militar, ordens são para se cumprir”;</p> <p>- “se não for só pela vontade que todos têm de melhorar os processos, é porque é determinado superiormente”.</p>

Entrevista nº5 – E5

Entrevistador – Que dificuldades sentiu quando iniciou a sua actividade como Formador na ETNA?

Entrevistado – As maiores dificuldades que senti foi mesmo o encarar e o estar a par das regras relacionadas com a formação. Saber qual era o campo de acção de um formador, quais os requisitos necessários para ser formador, porque essa informação é uma informação que vamos ganhando ao longo do tempo. Apesar de ter o curso de técnicas de formação (AET05) tive algumas dificuldades porque tive um período de interregno e tive de encarar a formação passado um tempo. Tirei o curso em 2001. Também tenho o curso de avaliação da formação (AET04) tirado o ano passado. Tive que construir materiais. Cada formador normalmente tem as suas particularidades, passaram-me o serviço, mas os cursos que eu dou aqui são na área técnica e encontrei alguns materiais desactualizados e tive de actualizar essa informação, porque os sistemas sofreram alterações. Já está tudo na rede. Também na documentação de curso encontrei dificuldades porque ela está um pouco desactualizada. Além disso há funções atribuídas aos formadores que deviam ser atribuídas a outras pessoas, às vezes fazemos um pouco a função de secretariado

Entrevistador – Que motivações tinha para ocupar este cargo?

Entrevistado – A maioria dos meus camaradas não tinha motivação alguma... e é normal... nós vimos para a Marinha com o intuito de sermos operacionais, mas eu até tinha uma certa motivação. Agora sinto-me aqui como “peixe na água”.

Entrevistador – Que dificuldades continua a sentir na sua actividade como Formador?

Entrevistado – Sinto apenas em relação ao tempo que tenho para actualizar informação. É preciso tempo ... e às vezes com tanta carga formativa torna-se muito complicado.

Entrevistador – Que conhecimento tem sobre o processo de Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Estando implicado na organização de materiais que houve considero que tenho conhecimento... Vamos ver a nossa acreditação renovada. Dissemos que

cumpríamos determinadas parâmetros, agora temos de ter tudo organizado para mostrar que é verdade o que dissemos.

Entrevistador – Como tomou conhecimento deste processo?

Entrevistado – Foi-me passado pelo meu Chefe de Serviço e é falado entre nós [formadores].

Entrevistador – Que mudanças advêm da Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Está a andar no bom caminho. Os materiais estão cada vez mais bem organizados. As recomendações que lá vêm nos relatórios das avaliações da DSF são cumpridas e por isso caminha-se para uma melhoria da organização e dos procedimentos. Mas ainda há muita documentação de curso que carece de alteração e era essencial que esse processo fosse mais rápido.

Entrevistador – Que melhorias, ao nível do processo formativo, derivaram da Avaliação Externa à ETNA?

Entrevistado – Estas mudanças mostram fruto de uma preocupação, a necessidade de certificação dos cursos e a avaliação dos cursos e a avaliação externa no âmbito das avaliações e auditorias está a fazer com que a ETNA acompanhe o processo formativo.

Entrevistador – Estas mudanças são, efectivamente, para o período da Avaliação Externa ou acha que permanecerão doravante?

Entrevistado – Vão permanecendo e vão permanecer porque os primeiros impactos que houve em relação a auditorias poderiam ser uma forma de fazer *forcing* das entidades formadoras, mas agora há uma preocupação das próprias unidades, sendo que internamente fazem elas essas avaliações nesse sentido. É como se fizessem uma inspecção a elas próprias e o processo flui. De futuro já nem será necessário a DSF fazer essas intervenções, porque as coisas começaram-se a construir, ensinaram a fazer e agora vai-se fazendo. Santos da casa fazem mesmo milagres, as próprias entidades vão-se sabendo reconhecer e fazer face à correcção dos problemas.

Análise de Conteúdo – nº5

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
Impacto sobre as condições de formação	Formação de formadores	<ul style="list-style-type: none"> - “Apesar de ter o curso de técnicas de formação (AET05)”; - “Tirei o curso em 2001”; - “Também tenho o curso de avaliação da formação (AET04) tirado o ano passado”.
	Dispositivo de arquivo e circulação de materiais	<ul style="list-style-type: none"> - “Já está tudo na rede.”
	Integração na formação	<ul style="list-style-type: none"> - “passaram-me o serviço”.
	Minoração de dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> - “As maiores dificuldades que senti foi mesmo o encarar e o estar a par das regras relacionadas com a formação”; - “Saber qual era o campo de acção de um formador, quais os requisitos necessários para ser formador”; - “essa informação é uma informação que vamos ganhando ao longo do tempo”; - “tive algumas dificuldades porque tive um período de interregno e tive de encarar a formação passado um tempo”; - “Tive que construir materiais”; - “os cursos que eu dou aqui são na área técnica e encontrei alguns materiais desactualizados e tive de actualizar essa informação”; - “porque os sistemas sofreram alterações”; - “Também na documentação de curso encontrei dificuldades porque ela está um pouco desactualizada”; - “Além disso há funções atribuídas aos formadores que deviam ser atribuídas a outras pessoas”; - “às vezes fazemos um pouco a função de secretariado”; - “Sinto apenas em relação ao tempo que tenho para actualizar informação”; - “É preciso tempo ... e às vezes com tanta carga formativa torna-se muito complicado”; - “Mas ainda há muita documentação de curso que carece de alteração”; - “era essencial que esse processo fosse mais rápido”.
	Melhorias da motivação	<ul style="list-style-type: none"> - “A maioria dos meus camaradas não tinha motivação alguma...” - “e é normal...”; - “nós vimos para a Marinha com o intuito de sermos operacionais”;

		<ul style="list-style-type: none"> - “mas eu até tinha uma certa motivação”; - “Agora sinto-me aqui como “peixe na água””.
Mobilização organizacional para a avaliação	Conhecimento do processo da Avaliação Externa por via hierárquica	<ul style="list-style-type: none"> - “Estando implicado na organização de materiais que houve considero que tenho conhecimento...”; - “Vamos ver a nossa acreditação renovada”; - “Dissemos que cumpríamos determinadas parâmetros, agora temos de ter tudo organizado para mostrar que é verdade o que dissemos”; - “Foi-me passado pelo meu Chefe de Serviço”; - “e é falado entre nós [formadores]”.
	Mudanças decorrentes da avaliação externa	<ul style="list-style-type: none"> - “Os materiais estão cada vez mais bem organizados”; - “As recomendações que lá vêm nos relatórios das avaliações da DSF são cumpridas”; - “por isso caminha-se para uma melhoria da organização e dos procedimentos”; - “Está a andar no bom caminho”; - “Estas mudanças mostram fruto de uma preocupação”; - “a necessidade de certificação dos cursos e a avaliação dos cursos e a avaliação externa no âmbito das avaliações e auditorias está a fazer com que a ETNA acompanhe o processo formativo”.
	Sustentabilidade das mudanças	<ul style="list-style-type: none"> - “Vão permanecendo e vão permanecer”; - “os primeiros impactos que houve em relação a auditorias poderiam ser uma forma de fazer forcing das entidades formadoras”; - “agora há uma preocupação das próprias unidades”; - “internamente fazem elas essas avaliações nesse sentido”; - “É como se fizessem uma inspecção a elas próprias e o processo flui”; - “De futuro já nem será necessário a DSF fazer essas intervenções”; - “as coisas começaram-se a construir”; - “ensinaram a fazer e agora vai-se fazendo”; - “Santos da casa fazem mesmo milagres”; - “as próprias entidades vão-se sabendo reconhecer e fazer face à correcção dos problemas”.

Entrevista nº6 – E6

Entrevistador – Que dificuldades sentiu quando iniciou a sua actividade como Formador na ETNA?

Entrevistado – Esta actividade de formador não é nada que fosse preparado durante a minha vida militar...fui incorporado em 1990. Antes de iniciar a actual comissão, estava no Curso de Formação de Sargentos, no qual, é-nos ensinado a fazer e não a “ensinar”. Após a conclusão do CFS, fiquei destacado na ETNA, o mesmo que dizer; sai da secretária do formando para a secretária do formador. No princípio, a minha principal motivação, foi o facto de ficar colocado numa Unidade perto de casa, mas o facto de conhecer a camaradagem da equipa de formação existente na altura, foi determinante para saber que a função de formador iria ser feita com muita ajuda. Numa primeira fase, tive formação específica da formação, o AET05. Essa formação, foi essencial para que aos poucos fosse adquirindo um maior à vontade e poder trabalhar os apoios didácticos que o formador que rendi me deu, de maneira que conseguisse transmitir a informação correctamente.

Entrevistador – Que dificuldades continua a sentir na sua actividade como Formador?

Entrevistado – Os horários são a maior dificuldade para qualquer formador. Tendo eu de programar as minhas formações sem poder colaborar na criação do horário, faz com que exista desfasamentos entre as actividades e os tempos disponíveis. Não é possível manter os formandos atentos durante 7 tempos seguidos de formação num dia, 7 dias por semana, nem dar 2/3 da informação para efectuar um teste e depois os outros 1/3 ser dado passado um mês. Os materiais de apoio têm sempre de estar em constante actualização, mas é necessário quem recolha a informação necessária para melhorar esses mesmos apoios. Quanto às infra-estruturas, estou numa fase transitória, Como as futuras instalações do Departamento ainda não se encontram prontas, tenho uma vida de “cigano”, tendo que ministrar formação onde tiver uma sala vaga. A única objecção é mesmo o facto de neste momento, não ter um sítio fixo. Coordenar as actividades de Encarregado de turma com o horário da formação é impossível devido ao tempo que se perde em deslocações durante os intervalos da formação.

Entrevistador – Disse que os materiais de apoio têm de ser constantemente actualizados, mas eles já existiam quando veio para cá?

Entrevistado – A grande maioria sim, mas slides, por exemplo, tive de elaborar alguns, até porque têm de estar arquivados na rede agora... e não só... PGS's...

Entrevistador – Que conhecimento tem sobre o processo de Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Pelo que sei, a ETNA já tinha a creditação, o que estamos é a renovar essa mesma.

Entrevistador – Como tomou conhecimento deste processo?

Entrevistado – O meu Chefe passou-se essa informação assim que ocupei o cargo de formador.

Entrevistador – Que mudanças advêm da Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – A ETNA já tinha a creditação, por isso, parte do trabalho já estava orientado para os requisitos pretendidos. Mesmo com as alterações agora pedidas, no que respeita ao que eu tenho preparado para a formação, pouca coisa tive de alterar. Enquanto Encarregado de turma, aí sim, os processos de cursos sofreram uma reestruturação maior, mas implicou apenas a criação de novas pastas de cursos mediante as directivas em vigor. A informação já existia, apenas estava guardada de maneira diferente. A criação de ferramentas de partilha de informação, nomeadamente estar sempre disponível numa rede, pode ser uma mais-valia para evitar que a informação se perca, no entanto, uma boa passagem de serviço, com acompanhamento de quem exercia, não pode deixar nunca de existir.

Entrevistador – Que melhorias, ao nível do processo formativo, derivaram da Avaliação Externa à ETNA?

Entrevistado – Sendo eu formador de um curso na modalidade b-learning, compreendo perfeitamente o quanto é interessante a disponibilização da informação por todos de um modo mais célere, no entanto, essa informação [do repositório criado na rede] terá de ser dinâmica e em constante actualização. Maior organização... sem dúvida, basta agora informar os formadores desse novo meio e da utilidade dessa ferramenta. Mas talvez no futuro possa existir um gabinete que valide os conteúdos didácticos dessa rede, que

também possa ajudar o formador a melhorá-los e que garanta que não há duplicação de informação.

Entrevistador – Estas mudanças são, efectivamente, para o período da Avaliação Externa ou acha que permanecerão doravante?

Entrevistado – Tenho a certeza que permanecerão doravante. Esta organização ajuda toda a organização e os formadores em particular, por isso acho que é para se manter. Acredito também que sejamos alvo de cada vez mais avaliações a nível interno que garantam essa manutenção.

Análise de Conteúdo – nº6

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
Impacto sobre as condições de formação	Formação de formadores	<ul style="list-style-type: none"> - “Numa primeira fase, tive formação específica da formação, o AET05” - “Essa formação, foi essencial”; - “para que aos poucos fosse adquirindo um maior à vontade”; - “e poder trabalhar os apoios didácticos que o formador que rendi me deu, de maneira que conseguisse transmitir a informação correctamente”.
	Dispositivo de arquivo e circulação de materiais	<ul style="list-style-type: none"> - “A grande maioria sim, mas slides, por exemplo, tive de elaborar alguns, até porque têm de estar arquivados na rede agora... e não só... PGS’s...
	Integração na formação	<ul style="list-style-type: none"> - “Após a conclusão do CFS, fiquei destacado na ETNA”; - “mas o facto de conhecer a camaradagem da equipa de formação existente na altura, foi determinante para saber que a função de formador iria ser feita com muita ajuda”.
	Minoração de dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> - “Esta actividade de formador não é nada que fosse preparado durante a minha vida militar”; - “Antes de iniciar a actual comissão, estava no Curso de Formação de Sargentos”; - “no qual, é-nos ensinado a fazer e não a “ensinar””; - “sai da secretária do formando para a secretária do formador”; - “Os horários são a maior dificuldade para qualquer formador”; - “Tendo eu de programar as minhas formações sem poder colaborar na criação do horário, faz com que exista desfasamentos entre as actividades e os tempos disponíveis”; - “Não é possível manter os formandos atentos durante 7 tempos seguidos de formação num dia, 7 dias por semana”; - “nem dar 2/3 da informação para efectuar um teste e depois os outros 1/3 ser dado passado um mês”; - “Os materiais de apoio têm sempre de estar em constante actualização”; - “mas é necessário quem recolha a informação necessária para melhorar esses mesmos apoios”; - “Quanto às infra-estruturas, estou numa fase transitória”; - “Como as futuras instalações do Departamento ainda não se encontram prontas, tenho uma vida de “cigano””; - “tendo que ministrar formação onde tiver uma sala vaga”;

		<ul style="list-style-type: none"> - “A única objecção é mesmo o facto de neste momento, não ter um sítio fixo”; - “Coordenar as actividades de Encarregado de turma com o horário da formação é impossível”; - “devido ao tempo que se perde em deslocações durante os intervalos da formação”; - “uma boa passagem de serviço, com acompanhamento de quem exercia, não pode deixar nunca de existir”; - “no entanto, essa informação [do repositório criado na rede] terá de ser dinâmica e em constante actualização”; - “talvez no futuro possa existir um gabinete que valide os conteúdos didácticos dessa rede, que também possa ajudar o formador a melhorá-los e que garanta que não há duplicação de informação”.
	Melhorias da motivação	<ul style="list-style-type: none"> - “No princípio, a minha principal motivação, foi o facto de ficar colocado numa Unidade perto de casa”.
Mobilização organizacional para a avaliação	Conhecimento do processo da Avaliação Externa por via hierárquica	<ul style="list-style-type: none"> - “A ETNA já tinha a creditação”; - “Pelo que sei, a ETNA já tinha a creditação”; - “o que estamos é a renovar essa mesma”; - “O meu Chefe passou-se essa informação assim que ocupei o cargo de formador”.
	Mudanças decorrentes da avaliação externa	<ul style="list-style-type: none"> - “por isso, parte do trabalho já estava orientado para os requisitos pretendidos”; - “Mesmo com as alterações agora pedidas, no que respeita ao que eu tenho preparado para a formação, pouca coisa tive de alterar”; - “Enquanto Encarregado de turma, ai sim, os processos de cursos sofreram uma reestruturação maior”; - “mas implicou apenas a criação de novas pastas de cursos mediante as directivas em vigor”; - “A informação já existia, apenas estava guardada de maneira diferente”; - “A criação de ferramentas de partilha de informação, nomeadamente estar sempre disponível numa rede, pode ser uma mais-valia”; - “para evitar que a informação se perca”; - “Sendo eu formador de um curso na modalidade b-learning, compreendo perfeitamente o quanto é interessante a disponibilização da informação por todos de um modo mais célere”;

		<ul style="list-style-type: none"> - “Maior organização... sem dúvida”; - “basta agora informar os formadores desse novo meio e da utilidade dessa ferramenta”.
	Sustentabilidade das mudanças	<ul style="list-style-type: none"> - “Tenho a certeza que permanecerão doravante”; - “Esta organização ajuda toda a organização e os formadores em particular”; - “por isso acho que é para se manter”; - “Acredito também que sejamos alvo de cada vez mais avaliações a nível interno que garantam essa manutenção”.

Entrevista nº7 – E7

Entrevistador – Que dificuldades sentiu quando iniciou a sua actividade como Formador na ETNA?

Entrevistado – Entrei para cá há 2 anos. Não tinha motivações nenhuma. Era o último lugar que pretendia na Marinha, já que não tem a ver com a minha especialidade. Não sentia vocação. Tirei o AET05 passados 2/3 meses depois de cá estar e ajudou bastante. Passaram-me o serviço com tempo e existiam já materiais feitos ... powerpoint's e manuais. Mas mesmo assim alterei muita coisa. As principais dificuldades prenderam-se com o facto de eu ter sido posto numa área que não tinha a ver com a minha actividade a nível da Marinha. Ou seja, tive de rever toda a matéria, já que esta era uma matéria da qual estava afastado há já muito tempo.

Entrevistador – Existia material, estava na rede?

Entrevistado – Documentação de curso essencialmente ... criou-se a estrutura de armazenamento do material e começou-se a colocar tudo lá...

Entrevistador – Que dificuldades continua a sentir na sua actividade como Formador?

Entrevistado – Neste momento não sinto grandes dificuldades. Apesar de no início não ter motivação alguma, agora sinto-me bastante bem por dois motivos: tenho um Chefe de Departamento e um Chefe de Serviço espectaculares na forma como tratam as pessoas como pessoas; depois dentro do Gabinete é-nos atribuída muita autonomia, deixam-nos gerir os tempos e as actividades e tudo corre muito bem e isso é extraordinário. Dão-nos responsabilidade e crédito e isso obriga-nos a querer corresponder.

Entrevistador – Que conhecimento tem sobre o processo de Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Existe o processo da Avaliação Externa por parte da DSF ao nível das inspecções técnicas aos departamentos de formação e avaliação externa para a Acreditação. É dessa que estamos a falar ... da Acreditação, do processo de renovação da Acreditação da ETNA.

Entrevistador – Como tomou conhecimento deste processo?

Entrevistado – O meu chefe de serviço passou-me essa informação, mas fiquei mais esclarecido sobre o processo numa reunião preparatória da avaliação dos formadores.

Entrevistador – Que mudanças advêm da Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Estávamos um pouco estagnados e esta abertura obriga a uma mudança. Se queremos ter crédito temos de fazer por isso. A nível de mudança a Marinha tem alguma resistência e esta abertura ao exterior ajuda nesta mudança. Esta abertura ao exterior faz com que as pessoas tenham um processo organizativo capaz de a qualquer momento termos a informação organizada e estruturada.

Entrevistador – Que melhorias, ao nível do processo formativo, derivaram da Avaliação Externa à ETNA?

Entrevistado – Melhorias a nível do processo organizativo. Consequentemente leva a maior motivação por parte das pessoas. A minha motivação mudou também por isso. O poder chegar ao servidor e ver como se organiza um Dossier Técnico-Pedagógico, por exemplo. Está tudo bem definido e bem organizado é óptimo e é coisa que há cerca de um ano atrás não estava assim...

Entrevistador – Estas mudanças são, efectivamente, para o período da Avaliação Externa ou acha que permanecerão doravante?

Entrevistado – Não sei. Eu gostaria que viessem para ficar e desenvolver, isto com o objectivo de melhorar. Exige-se caminhar para a perfeição e fazer com que a formação tenha valor. A informatização das coisas e a auto-avaliação da escola possibilitam isso e fazem com que as coisas não fiquem estagnadas.

Análise de Conteúdo – nº7

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
Impacto sobre as condições de formação	Formação de formadores	- “Tirei o AET05 passados 2/3 meses depois de cá estar” “ajudou bastante”.
	Dispositivo de arquivo e circulação de materiais	- “existiam já materiais feitos ... powerpoint’s e manuais”; - “Documentação de curso essencialmente ...”; - “criou-se a estrutura de armazenamento do material e começou-se a colocar tudo lá...”.
	Integração na formação	- “Entrei para cá há 2 anos”; - “Passaram-me o serviço com tempo”; - “Mas mesmo assim alterei muita coisa”;
	Minoração de dificuldades	- “As principais dificuldades prenderam-se com o facto de eu ter sido posto numa área que não tinha a ver com a minha actividade a nível da Marinha”; - “Ou seja, tive de rever toda a matéria”; - “já que esta era uma matéria da qual estava afastado há já muito tempo”; - “Neste momento não sinto grandes dificuldades”.
	Melhorias da motivação	- “Não tinha motivações nenhuma”; - “Era o último lugar que pretendia na Marinha, já que não tem a ver com a minha especialidade”; - “Não sentia vocação”; - “Apesar de no início não ter motivação alguma”; - “agora sinto-me bastante bem”; - “tenho um Chefe de Departamento e um Chefe de Serviço espectaculares na forma como tratam as pessoas como pessoas”; - “depois dentro do Gabinete é-nos atribuída muita autonomia”; - “deixam-nos gerir os tempos e as actividades e tudo corre muito bem”; - “isso é extraordinário”; - “Dão-nos responsabilidade e crédito e isso obriga-nos a querer corresponder”; - “Consequentemente leva a maior motivação por parte das pessoas”; - “A minha motivação mudou também por isso”.

Mobilização organizacional para a avaliação	Conhecimento do processo da Avaliação Externa por via hierárquica	<ul style="list-style-type: none"> - “O meu chefe de serviço passou-me essa informação”; - “mas fiquei mais esclarecido sobre o processo numa reunião preparatória da avaliação dos formadores.”.
	Mudanças decorrentes da avaliação externa	<ul style="list-style-type: none"> - “Estávamos um pouco estagnados”; - “esta abertura obriga a uma mudança”; - “Se queremos ter crédito temos de fazer por isso”; - “A nível de mudança a Marinha tem alguma resistência”; - “esta abertura ao exterior ajuda nesta mudança”; - “Esta abertura ao exterior faz com que as pessoas tenham um processo organizativo capaz de a qualquer momento termos a informação organizada e estruturada”. - “Melhorias a nível do processo organizativo”; - “O poder chegar ao servidor e ver como se organiza um Dossier Técnico-Pedagógico, por exemplo”; - “Está tudo bem definido e bem organizado”; - “é óptimo”; - “é coisa que há cerca de um ano atrás não estava assim”.
	Sustentabilidade das mudanças	<ul style="list-style-type: none"> - “Não sei”; - “Eu gostaria que viessem para ficar e desenvolver”; - “isto com o objectivo de melhorar”; - “Exige-se caminhar para a perfeição e fazer com que a formação tenha valor”; - “A informatização das coisas e a auto-avaliação da escola possibilitam isso”; - “fazem com que as coisas não fiquem estagnadas”.

Entrevista nº8 – E8

Entrevistador – Que dificuldades sentiu quando iniciou a sua actividade como Formador na ETNA?

Entrevistado – A maior dificuldade no início da actividade como formador, foi sentida ao nível da falta de experiência/contacto que tinha perante uma plateia de formandos. Em termos de motivação continua a ser a mesma que inicialmente, uma vez que o objectivo continua a ser o mesmo, a partilha da experiência e de conhecimentos. Após ter concluído o AET05 as dificuldades foram sendo ultrapassadas, tendo sido uma grande ajuda para a formação. O serviço foi-me passado em bom tempo ... 1 mês sensivelmente e observei formações do camarada que rendi. No Departamento sempre existiram materiais de apoio à formação tendo sido disponibilizados e utilizados.

Entrevistador – Que dificuldades continua a sentir na sua actividade como Formador?

Entrevistado – Neste momento existem materiais de apoio suficientes para a formação no departamento e disponibilizados na rede... aliás, faltam alguns, mas poucos... há medida que vai havendo formação, constroem-se materiais e colocam-se lá. Os horários são cumpridos, embora por vezes exista uma carga horária diária demasiada extensa, os 6/7 tempos diários com o mesmo módulo. As infra-estruturas são razoáveis, em termos de necessidades de formação, seria importante os formadores terem formação para além dos conteúdos que vão leccionar nos módulos, como por exemplo, conhecimentos de informática que actualmente é fundamental para um formador.

Entrevistador – Que conhecimento tem sobre o processo de Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Sei que estamos a renovar a nossa acreditação por mais três anos. Sei que temos de dar mostra do que estivemos a fazer e do que evidenciamos fazer.

Entrevistador – Como tomou conhecimento deste processo?

Entrevistado – Pelo meu Chefe de Departamento, pelo meu Chefe de Serviço, pelo GTE.

Entrevistador – Que mudanças advêm da Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – As mudanças que advêm da Avaliação Externa, são uma maior responsabilização por parte dos formadores e o mesmo método de trabalho para todos.

Entrevistador – Que melhorias, ao nível do processo formativo, derivaram da Avaliação Externa à ETNA?

Entrevistado – Verificou-se uma maior e melhor organização dos métodos de trabalho por parte dos formadores, trabalhando todos os formadores de igual forma e concentrando toda a informação num mesmo local, exigindo assim os seus conteúdos e módulos sempre actualizados e organizados.

Entrevistador – Estas mudanças são, efectivamente, para o período da Avaliação Externa ou acha que permanecerão doravante?

Entrevistado – Acho que vão permanecer, como disso exige-se cada vez mais organização e actualização de todos e isso a todos ajuda.

Análise de Conteúdo – nº8

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
Impacto sobre as condições de formação	Formação de formadores	- “Após ter concluído o AET05 as dificuldades foram sendo ultrapassadas”; - “tendo sido uma grande ajuda para a formação”.
	Dispositivo de arquivo e circulação de materiais	- “Neste momento existem materiais de apoio suficientes para a formação no departamento”; - “e disponibilizados na rede...”; - “aliás, faltam alguns, mas poucos...”; - “há medida que vai havendo formação, constroem-se materiais e colocam-se lá.”.
	Integração na formação	- “O serviço foi-me passado em bom tempo ... 1 mês sensivelmente”; - “Observei formações do camarada que rendi”; - “No Departamento sempre existiram materiais de apoio à formação”; - “tendo sido disponibilizados e utilizados”.
	Minoração de dificuldades	- “A maior dificuldade no início da actividade como formador, foi sentida ao nível da falta de experiência/contacto que tinha perante uma plateia de formandos”; - “Os horários são cumpridos, embora por vezes exista uma carga horária diária demasiada extensa”; - “os 6/7 tempos diários com o mesmo módulo”; - “As infra-estruturas são razoáveis”; - “em termos de necessidades de formação, seria importante os formadores terem formação para além dos conteúdos que vão leccionar nos módulos”; - “como por exemplo, conhecimentos de informática que actualmente é fundamental para um formador”.
	Melhorias da motivação	- “Em termos de motivação continua a ser a mesma que inicialmente”; - “uma vez que o objectivo continua a ser o mesmo, a partilha da experiência e de conhecimentos”.
Mobilização organizacional para a avaliação	Conhecimento do processo da Avaliação Externa por via hierárquica	- “Sei que estamos a renovar a nossa acreditação por mais três anos”; - “Sei que temos de dar mostra do que estivemos a fazer”; - “e do que evidenciamos fazer”; - “Pelo meu Chefe de Departamento”;

		<ul style="list-style-type: none"> - “pelo meu Chefe de Serviço”; - “pelo GTE”.
	Mudanças decorrentes da avaliação externa	<ul style="list-style-type: none"> - “As mudanças que advêm da Avaliação Externa, são uma maior responsabilização por parte dos formadores”; - “o mesmo método de trabalho para todos”; - “Verificou-se uma maior e melhor organização dos métodos de trabalho por parte dos formadores”; - “trabalhando todos os formadores de igual forma”; - “concentrando toda a informação num mesmo local”; - “exigindo assim os seus conteúdos e módulos sempre actualizados e organizados”; - “como disso exige-se cada vez mais organização e actualização de todos e isso a todos ajuda”.
	Sustentabilidade das mudanças	<ul style="list-style-type: none"> - “Acho que vão permanecer”.

Entrevista nº9 – E9

Entrevistador – Que dificuldades sentiu quando iniciou a sua actividade como Formador na ETNA?

Entrevistado – No que refere a minha motivação inicial para a formação era quase inexistente, porque não fazia parte das minhas aspirações pessoais. Reportando o factor motivação para os dias de hoje, ela é totalmente inversa aos primeiros meses da minha actividade de formador. Também o facto de possuir o curso de AET05, possa ter sido factor motivador extra, quanto a disciplina que tinha de ministrar, deparei-me com um grande suporte quanto a materiais de apoio, daí que não tivesse tido muitas dificuldades iniciais. Passaram-me o serviço normalmente e eu consegui assimilar tudo em tempo favorável ao desempenho das minhas funções.

Entrevistador – Esses materiais estavam na rede?

Entrevistado – A ser introduzidos, sim.

Entrevistador – Que dificuldades continua a sentir na sua actividade como Formador?

Entrevistado – Não posso dizer que tudo é azul, porque a formação é um processo dinâmico, e os cursos ministrados por nós, são dados em blocos de módulos que as vezes, torna-se um pouco anti-pedagógico para os formados como para os formadores. Antes não tinha sala de aulas modernas, mas eram funcionais. Claro que existe sempre necessidade de fazer uma reciclagem dos cursos de formação, mas, é algo que ainda não aconteceu...já fiz uma ou duas propostas neste âmbito.

Entrevistador – Que conhecimento tem sobre o processo de Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Estamos a renovar a nossa Acreditação. Estivemos a organizar tudo para essa renovação.

Entrevistador – Como tomou conhecimento deste processo?

Entrevistado – Pelo meu Chefe de Departamento.

Entrevistador – Que mudanças advêm da Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Uma das mudanças que advêm destas avaliações externa, pode-se citar pelo menos uma que é a normalização dos processos formativos... não há dúvidas sobre o que fazer e como fazer. Um exemplo é a padronização do plano guia de sessão

Entrevistador – Que melhorias, ao nível do processo formativo, derivaram da Avaliação Externa à ETNA?

Entrevistado – A meu ver pode-se dizer que é um ganho bastante positivo para a formação ... rentabiliza-se tempo no futuro, as pessoas conseguem ser integradas na formação com maior facilidade ... porque já se sabe ... a maioria das pessoas de início raramente querem vir para formação ... e se tiverem uma ajuda talvez a motivação seja outra ... pelo menos sentem-se mais apoiadas.

Entrevistador – Estas mudanças são, efectivamente, para o período da Avaliação Externa ou acha que permanecerão doravante?

Entrevistado – Todos nós queremos que sejam para manter não é? Julgo que a tendência é mesmo essa ... A exigência é essa ... Estamos todos motivados para isso.

Análise de Conteúdo – nº9

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
Impacto sobre as condições de formação	Formação de formadores	- “Também o facto de possuir o curso de AET05, possa ter sido factor motivador extra”.
	Dispositivo de arquivo e circulação de materiais	- “A ser introduzidos”; - “sim”; - “quanto a disciplina que tinha de ministrar, deparei-me com um grande suporte quanto a materiais de apoio”.
	Integração na formação	- “Passaram-me o serviço normalmente”; - “eu consegui assimilar tudo em tempo favorável ao desempenho das minhas funções”.
	Minoração de dificuldades	- “daí que não tivesse tido muitas dificuldades iniciais”; - “Antes não tinha sala de aulas modernas, mas eram funcionais”; - “Não posso dizer que tudo é azul”; - “porque a formação é um processo dinâmico”; - “os cursos ministrados por nós, são dados em blocos de módulos que as vezes, torna-se um pouco anti-pedagógico para os formados como para os formadores”; - “Claro que existe sempre necessidade de fazer uma reciclagem dos cursos de formação”; - “mas, é algo que ainda não aconteceu... já fiz uma ou duas propostas neste âmbito”.
	Melhorias da motivação	- “No que refere a minha motivação inicial para a formação era quase inexistente”; - “porque não fazia parte das minhas aspirações pessoais”; - “Reportando factor motivação para os dias de hoje, ela é totalmente inversa que nos primeiros meses da minha actividade de formador”.
Mobilização organizacional para a avaliação	Conhecimento do processo da Avaliação Externa por via hierárquica	- “Estamos a renovar a nossa Acreditação”; - “Estivemos a organizar tudo para essa renovação”; - “Pelo meu Chefe de Departamento”.
	Mudanças decorrentes da avaliação externa	- “Uma das mudanças que advêm destas avaliações externas, pode-se citar pelo menos uma que é a normalização dos processos formativos”; - “não há dúvidas sobre o que fazer e como fazer”; - “Um exemplo é a padronização do plano guia de sessão”; - “A meu ver pode-se dizer que é um ganho bastante positivo para a

		<p>formação”;</p> <ul style="list-style-type: none"> - “rentabiliza-se tempo no futuro”; - “as pessoas conseguem ser integradas na formação com maior facilidade”; - “a maioria das pessoas de início raramente querem vir para formação ... e se tiverem uma ajuda talvez a motivação seja outra”; - “pelo menos sentem-se mais apoiadas”.
	Sustentabilidade das mudanças	<ul style="list-style-type: none"> - “Todos nós queremos que sejam para manter não é?”; - “Julgo que a tendência é mesmo essa”; - “A exigência é essa ...”; - “Estamos todos motivados para isso”.

Entrevista nº10 – E10

Entrevistador – Que dificuldades sentiu quando iniciou a sua actividade como Formador na ETNA?

Entrevistado – Na altura ... em 2005... como nunca tinha dado formação, não sabia bem no que me ia meter ... as motivações eram poucas!....actualmente já tenho o material de apoio necessário mas à custa de muito trabalho ... Tirei o AET05 para conseguir dar formação... nenhum formador deveria dar formação sem esse curso. Os materiais de apoio à formação que existiam à data, eram umas transparências feitas à mão com métodos da década de oitenta, assim como os manuais que tinham uma edição da década de noventa, mas que eram uma fotocópia dos da década de oitenta e sem suporte informático. A minha área evoluiu bastante nos últimos anos...Não havia documentação de curso actualizada, PGS, PowerPoint's, etc... Não houve continuidade entre o formador anterior e neste caso eu... Quando comecei a dar aulas já o formador cessante tinha destacado...

Entrevistador – Que dificuldades continua a sentir na sua actividade como Formador?

Entrevistado – Neste momento, tenho o material de apoio que acho necessário para dar uma boa e actualizada formação, mas que foi conseguido à custa de muito trabalho, e fora das horas de serviço... Mas o pessoal novo que pra cá vem encontra uma organização diferente... encontram uma base de apoio que eu não tive. Outra condicionante é a elaboração dos horários, especialmente em aulas teóricas, não devem de exceder as quatro horas seguidas para o mesmo formador e os mesmos formandos, pois torna-se completamente anti-pedagógico e saturante além disso... Por vezes acontece.

O Banco de Testes e o e-learning, também são boas iniciativas que estão a ser implementadas, pois serão um bom contributo para a formação.

Entrevistador – Que conhecimento tem sobre o processo de Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Sei que a ETNA foi acreditada por três anos e que agora, ao fim desse tempo tem de ser novamente acreditada... tem de se renovar a acreditação. Tem de ter tudo organizado e em conformidade para poder ser apresentado.

Entrevistador – Como tomou conhecimento deste processo?

Entrevistado – Pelo meu Chefe de Serviço e pelo Chefe de Departamento.

Entrevistador – Que mudanças advêm da Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Uma das mudanças que advêm destas avaliações externa, pode-se citar pelo menos uma que é a normalização dos processos formativos... não há dúvidas sobre o que fazer e como fazer. Um exemplo é a padronização do plano guia de sessão

Entrevistador – Que mudanças advêm da Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Forçou à uniformização de processos e meios de organização de todos os Departamentos, nesse aspecto foi uma boa evolução... Embora tenha exigido algum trabalho de organização por parte de todos.

Entrevistador – Que melhorias, ao nível do processo formativo, derivaram da Avaliação Externa à ETNA?

Entrevistado – Há ... ao nível de organização, uniformização, documentação de cursos e formadores novos cá, e disponibilização de Ajudas à Formação ... Através da Uniformização entre os Diversos Departamentos. Espero que para melhoria do Sistema de Formação Profissional da Marinha.

Entrevistador – Estas mudanças são, efectivamente, para o período da Avaliação Externa ou acha que permanecerão doravante?

Entrevistado – é como lhe digo espero que para a melhoria do Sistema de Formação Profissional da Marinha ... se assim for ... vai ser seguido de certeza. Implementou-se a estrutura na rede que se implementou ... duvido muito que agora isto fique por aqui ...

Análise de Conteúdo – nº10

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
Impacto sobre as condições de formação	Formação de formadores	<ul style="list-style-type: none"> - “Tirei o AET05 para conseguir dar formação”; - “nenhum formador deveria dar formação sem esse curso”.
	Dispositivo de arquivo e circulação de materiais	<ul style="list-style-type: none"> - “encontram uma base de apoio que eu não tive”.
	Integração na formação	<ul style="list-style-type: none"> - “Na altura ... em 2005...”; - “Quando comecei a dar aulas já o formador cessante tinha destacado...”; - “Não houve continuidade entre o formador anterior e neste caso eu...”.
	Minoração de dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> - “como nunca tinha dado formação, não sabia bem no que me ia meter ...”; - “actualmente já tenho o material de apoio necessário mas à custa de muito trabalho ...”; - “Os materiais de apoio à formação que existiam à data, eram umas transparências feitas à mão com métodos da década de oitenta”; - “assim como os manuais que tinham uma edição da década de noventa, mas que eram uma fotocópia dos da década de oitenta e sem suporte informático”; - “A minha área evoluiu bastante nos últimos anos...”; - “Não havia documentação de curso actualizada, PGS, PowerPoint’s, etc...”; - “Neste momento, tenho o material de apoio que acho necessário para dar uma boa e actualizada formação”; - “mas que foi conseguido à custa de muito trabalho, e fora das horas de serviço...”; - “Outra condicionante é a elaboração dos horários, especialmente em aulas teóricas”; - “não devem de exceder as quatro horas seguidas para o mesmo formador e os mesmos formandos, pois torna-se completamente anti-pedagógico e saturante além disso...”; - “Por vezes acontece”; - “Mas o pessoal novo que pra cá vem encontra uma organização diferente...”; - “O Banco de Testes e o e-learning, também são boas iniciativas que estão a ser implementadas, pois serão um bom contributo para a

Mobilização organizacional para a avaliação		formação”.
	Melhorias da motivação	- “as motivações eram poucas!”
	Conhecimento do processo da Avaliação Externa por via hierárquica	<ul style="list-style-type: none"> - “Sei que a ETNA foi acreditada por três anos”; - “que agora, ao fim desse tempo tem de ser novamente acreditada...”; - “tem de se renovar a acreditação”; - “Tem de ter tudo organizado e em conformidade para poder ser apresentado”; - “Pelo meu Chefe de Serviço”; - “pelo Chefe de Departamento”.
	Mudanças decorrentes da avaliação externa	<ul style="list-style-type: none"> - “Forçou à uniformização de processos e meios de organização de todos os Departamentos”; - “Embora tenha exigido algum trabalho de organização por parte de todos”; - “Implementou-se a estrutura na rede que se implementou”; - “nesse aspecto foi uma boa evolução...”; - “Há ...”; - “ao nível de organização, uniformização, documentação de cursos e formadores novos cá, e disponibilização de Ajudas à Formação ...”; - “Através da Uniformização entre os Diversos Departamentos”; - “Espero que para melhoria do Sistema de Formação Profissional da Marinha”.
	Sustentabilidade das mudanças	<ul style="list-style-type: none"> - “é como lhe digo espero que para a melhoria do Sistema de Formação Profissional da Marinha ...”; - “se assim for ... vai ser seguido de certeza”; - “... duvido muito que agora isto fique por aqui ...”.

Entrevista nº11 – E11

Entrevistador – Que dificuldades sentiu quando iniciou a sua actividade como Formador na ETNA?

Entrevistado – Confesso que não senti muitas dificuldades ao início ... A passagem de serviço realizou-se e foram-me passados os materiais necessários para a formação ... eu só tive mesmo de os modificar conforme achasse necessário. Tirei logo o AET05 e também pouco depois fui avaliado [avaliação de formadores] e isso ajudou-me a compreender o que poderia fazer melhor, ou seja, senti-me amparado na minha prática ... Não tinha nem deixava de ter motivação no início ... preferia estar a trabalhar na minha área ... mas agora estou bem aqui.

Entrevistador – Que dificuldades continua a sentir na sua actividade como Formador?

Entrevistado – Não sinto muitas dificuldades ... isto já entrou tudo “no automático” e à hora sai tudo bem.

Entrevistador – E os materiais que lhe foram passados estavam na rede?

Entrevistado – Agora pelo menos estão.

Entrevistador – Que conhecimento tem sobre o processo de Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – A escola está a renovar a sua acreditação, ou seja, a dar mostra do que aquilo que aqui se faz faz bem...

Entrevistador – Como tomou conhecimento deste processo?

Entrevistado – Pelo meu camarada que me passou o serviço, mas depois mais pessoas têm falado disso: o meu Chefe, os meus camaradas...

Entrevistador – Que mudanças advêm da Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – A nível da Acreditação talvez tenha havido uma maior azafama para organizar toda a informação correctamente ... Mas de resto, julgo que tudo se faz como habitual ... o organizar a informação já se fazia antes ... especialmente com aquela estrutura que foi criada na rede ... Agora em termos de avaliação externa da DSF eles

cá andam sempre a ver como vai isto ... e o que eles dizem que é para fazer faz-se ... as recomendações ... Acho que como está não há muita alteração ... é claro que se algo estiver mal trabalha-se para se corrigir ...

Entrevistador – Que melhorias, ao nível do processo formativo, derivaram da Avaliação Externa à ETNA?

Entrevistado – melhorias acho que já vem havendo pela prática das inspecções da DSF ... não há nada marcado ... há uma maior organização ... e uniformização por parte dos Departamentos ... Se calhar agora “a casa já não tem buracos e o material não se perde” ... Se os processos são avaliados as melhorias são progressivas, não é? ... não há assim melhorias drásticas ...

Entrevistador – Estas mudanças são, efectivamente, para o período da Avaliação Externa ou acha que permanecerão doravante?

Entrevistado – é para se manter de certeza ... Pode às vezes a azafama da organização estagnar, mas as coisas aparecem feitas ... e vai-se caminhando assim...

Análise de Conteúdo – nº11

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
Impacto sobre as condições de formação	Formação de formadores	- “Tirei logo o AET05”; - “também pouco depois fui avaliado [avaliação de formadores]”; - “isso ajudou-me a compreender o que poderia fazer melhor”.
	Dispositivo de arquivo e circulação de materiais	- “Agora pelo menos estão.”.
	Integração na formação	- “A passagem de serviço realizou-se”; - “foram-me passados os materiais necessários para a formação”; - “eu só tive mesmo de os modificar conforme achasse necessário”; - “senti-me amparado na minha prática ...”.
	Minoração de dificuldades	- “Confesso que não senti muitas dificuldades ao início ...”; - “Não sinto muitas dificuldades ...”; - “isto já entrou tudo “no automático” e à hora sai tudo bem”.
	Melhorias da motivação	- “Não tinha nem deixava de ter motivação no início ...”; - “preferia estar a trabalhar na minha área ...”; - “mas agora estou bem aqui”.
Mobilização organizacional para a avaliação	Conhecimento do processo da Avaliação Externa por via hierárquica	- “A escola está a renovar a sua acreditação, ou seja, a dar mostra do que aquilo que aqui se faz faz bem...”; - “Pelo meu camarada que me passou o serviço”; - “mas depois mais pessoas têm falado disso”; - “o meu Chefe”; - “os meus camaradas...”.
	Mudanças decorrentes da avaliação externa	- “A nível da Acreditação talvez tenha havido uma maior azáfama para organizar toda a informação correctamente...”; - “Mas de resto, julgo que tudo se faz como habitual ...”; - “o organizar a informação já se fazia antes...”; - “especialmente com aquela estrutura que foi criada na rede...”; - “Agora em termos de avaliação externa da DSF eles cá andam sempre a ver como vai isto...”; - “e o que eles dizem que é para fazer”; - “faz-se ... as recomendações ...”; - “Acho que como está não há muita alteração...”; - “é claro que se algo estiver mal trabalha-se para se corrigir...”; - “melhorias acho que já vem havendo pela prática das inspecções da DSF...”;

		<ul style="list-style-type: none"> - “não há nada marcado...”; - “há uma maior organização...”; - “e uniformização por parte dos Departamentos ...”; - “Se calhar agora “a casa já não tem buracos e o material não se perde”...”; - “Se os processos são avaliados as melhorias são progressivas, não é?...”; - “não há assim melhorias drásticas...”.
	Sustentabilidade das mudanças	<ul style="list-style-type: none"> - “é para se manter de certeza...”; - “Pode às vezes a azáfama da organização estagnar”; - “mas as coisas aparecem feitas...”; - “e vai-se caminhando assim...”.

Entrevista nº12 – E12

Entrevistador – Que dificuldades sentiu quando iniciou a sua actividade como Formador na ETNA?

Entrevistado – Quer que eu comece por onde?!... vim dar formação e não era o que eu queria ... aliás ... não era mesmo o que eu queria. Depois cheguei e não tinha ninguém para me passar o serviço. Ainda para mais eu que nunca tinha dado formação e nem sabia como havia de o fazer... Materiais, zero... eu que os construísse... é que nem isso o outro formador deixou... Bem, “vi-me e desejei-me”. Fui tirar o curso de técnicas de formação, pelo menos já tinha uma orientação... quer dizer, mas isto foi um criar materiais à base de “sangue, suor e lágrimas”... Mas fez-se... tudo se faz...

Entrevistador – Que dificuldades continua a sentir na sua actividade como Formador?

Entrevistado – Dificuldades... a burocracia dos nossos processos... muita papelada para organizar e para dar a assinar... “mas todos os males fossem esses”... as coisas agora estão encaminhadas... Não há dificuldades de maior...

Entrevistador – Já existem materiais construídos e disponíveis aos formadores?

Entrevistado – Já claro, alguns deles construí-los eu ... depois eu e os meus camaradas vamos actualizando o que se tem para actualizar... os que vêm para cá já têm materiais. Estão na rede, na pasta criada para o departamento, põe-se lá tudo.

Entrevistador – Que conhecimento tem sobre o processo de Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – A ETNA está a renovar a sua acreditação por mais três anos se não estou em erro. Isto implica uma organização dos documentos para que possam ser apresentados em caso de alguma verificação pela entidade externa à Marinha.

Entrevistador – Como tomou conhecimento deste processo?

Entrevistado – Pelo meu Chefe de Serviço e numa reunião de avaliação de formadores este aspecto foi falado e explicado mais ao pormenor.

Entrevistador – Que mudanças advêm da Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Mudança ... organização da papelada toda... temos de mostrar o que fazemos e isso encontra-se testemunhado em papel, em formato informático, em dossiers dos cursos... para mostrarmos o que fazemos isso tem de estar operacional para ser avaliado e investigado. Depois também tem havido uma grande pressão para que todos os Departamentos estejam a funcionar por igual... A colocarem informação na rede. Sinto que já não há tantas dúvidas relativamente aos processos...

Entrevistador – Que melhorias, ao nível do processo formativo, derivaram da Avaliação Externa à ETNA?

Entrevistado – Lá está... organização acima de tudo e acho que todos nos sentimos mais apoiados... com mais certezas de determinados procedimentos... A integração na formação por parte dos formadores destacados para cá é feita com mais cuidado... as avaliações dos formadores também ajudam... e aquela reunião que vocês fazem antes da avaliação... Há mais cuidado da parte de todos... todos estamos envolvidos nos processos quando temos de agir conforme as directivas da DSF e quando agora se sabem os processos que temos que fazer... Perde-se menos tempo com determinadas coisas que já deviam estar feitas e que agora estão... no meu tempo não...

Entrevistador – Estas mudanças são, efectivamente, para o período da Avaliação Externa ou acha que permanecerão doravante?

Entrevistado – sim... tudo o que é implementado aqui é para se cumprir... acho que por aí já digo tudo... mas também é de bom grado... é que as coisas assim acabam por fazer com que uma pessoa se empenhe em melhorar a formação...por isso julgo que não é “para inglês ver”...

Análise de Conteúdo – nº12

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
Impacto sobre as condições de formação	Formação de formadores	- “Fui tirar o curso de técnicas de formação”; - “pelo menos já tinha uma orientação...”.
	Dispositivo de arquivo e circulação de materiais	- “Já claro”; - “alguns deles construí-os eu ...”; - “depois eu e os meus camaradas vamos actualizando o que se tem para actualizar...”; - “os que vêm para cá já têm materiais.”; - “Estão na rede, na pasta criada para o departamento”; - “põe-se lá tudo.
	Integração na formação	- “Depois cheguei e não tinha ninguém para me passar o serviço”.
	Minoração de dificuldades	- “Quer que eu comece por onde?!...”; - “Ainda para mais eu que nunca tinha dado formação e nem sabia como havia de o fazer...”; - “Materiais, zero...”; - “eu que os construísse...”; - “é que nem isso o outro formador deixou”; - “Bem, “vi-me e desejei-me””; - “quer dizer, mas isto foi um criar materiais à base de “sangue, suor e lágrimas”...”; - “Mas fez-se... tudo se faz...”; - “Dificuldades... a burocracia dos nossos processos...”; - “muita papelada para organizar e para dar a assinar...”; - ““mas todos os males fossem esses”...”; - “as coisas agora estão encaminhadas...”; - “Não há dificuldades de maior...”.
	Melhorias da motivação	- “vim dar formação e não era o que eu queria...”; - “aliás... não era mesmo o que eu queria”.
Mobilização organizacional para a avaliação	Conhecimento do processo da Avaliação Externa por via hierárquica	- “A ETNA está a renovar a sua acreditação por mais três anos”; - “se não estou em erro”; - “Isto implica uma organização dos documentos”; - “para que possam ser apresentados em caso de alguma verificação pela entidade externa à Marinha”; - “Pelo meu Chefe de Serviço”; - “e numa reunião de avaliação de formadores este aspecto foi falado e explicado mais ao pormenor”.

	Mudanças decorrentes da avaliação externa	<ul style="list-style-type: none"> - “Mudança ... organização da papelada toda...”; - “temos de mostrar o que fazemos e isso encontra-se testemunhado em papel, em formato informático, em dossiers dos cursos...”; - “para mostrarmos o que fazemos isso tem de estar operacional para ser avaliado e investigado”; - “Depois também tem havido uma grande pressão para que todos os Departamentos estejam a funcionar por igual...”; - “A colocarem informação na rede”; - “Sinto que já não há tantas dúvidas relativamente aos processos...”; - “Lá está... organização acima de tudo”; - “acho que todos nos sentimos mais apoiados...”; - “com mais certezas de determinados procedimentos...”; - “A integração na formação por parte dos formadores destacados para cá é feita com mais cuidado...”; - “as avaliações dos formadores também ajudam...”; - “e aquela reunião que vocês fazem antes da avaliação...”; - “Há mais cuidado da parte de todos...”; - “todos estamos envolvidos nos processos quando temos de agir conforme as directivas da DSF e quando agora se sabem os processos que temos que fazer...”; - “Perde-se menos tempo com determinadas coisas que já deviam estar feitas e que agora estão...”; - “no meu tempo não...”.
	Sustentabilidade das mudanças	<ul style="list-style-type: none"> - “sim... tudo o que é implementado aqui é para se cumprir...”; - “acho que por aí já digo tudo...”; - “mas também é de bom grado...”; - “é que as coisas assim acabam por fazer com que uma pessoa se empenhe em melhorar a formação...”; - “por isso julgo que não é “para inglês ver”...”.

Entrevista nº13 – E13

Entrevistador – Que dificuldades sentiu quando iniciou a sua actividade como Formador na ETNA?

Entrevistado – Sou formador há menos de 4 meses... A minha maior dificuldade foi a falta de experiência na formação. Tinha motivação... vá curiosidade... estava disposto a aprender o que viesse. Ainda não tenho o AET05, ainda O serviço foi-me passado pelo camarada que vim render... observei sessões em que este meu camarada era o formador... encontrei materiais, nomeadamente, powerpoint's, planos guia da sessão, fichas de trabalho. Quer dizer, tinha tudo nas pastas da rede! Fui avaliado pelo GTE no mês passado e na reunião final compreendi o que fazia de bem e o que podia melhorar ... isso ajudou-me imenso porque até ter as técnicas de formação [curso] estou a dar formação e preciso de ter uma orientação.

Entrevistador – Que dificuldades continua a sentir na sua actividade como Formador?

Entrevistado – Não sinto dificuldades... Preciso do AET05 para limar algumas arestas, só isso.

Entrevistador – Que conhecimento tem sobre o processo de Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Está em curso um processo de renovação da acreditação.

Entrevistador – Como tomou conhecimento deste processo?

Entrevistado – O camarada que vim render passou-me essa informação. O meu chefe também reuniu o pessoal do gabinete e falou do processo.

Entrevistador – Que mudanças advêm da Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Na minha pouca experiência aqui na unidade posso dizer que talvez a nível da organização dos Dossiers Técnico-pedagógicos... os departamentos, pelo menos o meu tem-se esforçado por ter tudo organizado... Vamos tendo a orientação do GTE nesta tarefa... porque se for preciso virem ver esses materiais nada pode faltar...

Entrevistador – Que melhorias, ao nível do processo formativo, derivaram da Avaliação Externa à ETNA?

Entrevistado – Acho que é basicamente uma organização cada vez mais evidente da escola, com os seus processos bem definidos...

Entrevistador – Estas mudanças são, efectivamente, para o período da Avaliação Externa ou acha que permanecerão doravante?

Entrevistado – Julgo que se irão manter. É vantajoso que assim seja...

Análise de Conteúdo – nº13

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
Impacto sobre as condições de formação	Formação de formadores	- “Ainda não tenho o AET05”; - “ainda”;
	Dispositivo de arquivo e circulação de materiais	- “Quer dizer, tinha tudo nas pastas da rede!”;
	Integração na formação	- “Sou formador há menos de 4 meses...”; - “ O serviço foi-me passado pelo camarada que vim render...”; - “observei sessões em que este meu camarada era o formador...”; - “encontrei materiais, nomeadamente, powerpoint’s, planos guia da sessão, fichas de trabalho.”; - “Fui avaliado pelo GTE no mês passado”; - “e na reunião final compreendi o que fazia de bem e o que podia melhorar ...”; - “isso ajudou-me imenso”; - “porque até ter as técnicas de formação [curso] estou a dar formação e preciso de ter uma orientação”.
	Minoração de dificuldades	- “A minha maior dificuldade foi a falta de experiência na formação.”; - “Não sinto dificuldades... Preciso do AET05 para limar algumas arestas, só isso.”
	Melhorias da motivação	- “Tinha motivação...”; - “vá curiosidade...”; - “estava disposto a aprender o que viesse.”.
Mobilização organizacional para a avaliação	Conhecimento do processo da Avaliação Externa por via hierárquica	- “Está em curso um processo de renovação da acreditação.”; - “O camarada que vim render passou-me essa informação.”; - “O meu chefe também reuniu o pessoal do gabinete e falou do processo.”.
	Mudanças decorrentes da avaliação externa	- “Na minha pouca experiência aqui na unidade posso dizer que talvez a nível da organização dos Dossiers Técnico-pedagógicos...”; - “os departamentos, pelo menos o meu tem-se esforçado por ter tudo organizado...”; - “Vamos tendo a orientação do GTE nesta tarefa...”; - “porque se for preciso virem ver esses materiais nada pode faltar...”; - “Acho que é basicamente uma organização cada vez mais

		evidente da escola”; - “com os seus processos bem definidos...”.
	Sustentabilidade das mudanças	- “Julgo que se irão manter”; - “É vantajoso que assim seja...”.

Entrevista nº14 – E14

Entrevistador – Que dificuldades sentiu quando iniciou a sua actividade como Formador na ETNA?

Entrevistado – Dou formação há 15 dias. Tenho o curso de técnicas de formação e estou à espera do CAP. As dificuldades que senti ... e sinto ainda, mas vai para menos, é a falta de experiência na formação, o estar diante dos formandos a ensina-los e manusear as “informatiquices”. Tenho o auxílio do formador que vim render, ainda, e dos meus camaradas de gabinete. O pessoal está sempre pronto a ajudar e os materiais estão disponibilizados na rede ... eu pego, revejo-os e utilizo-os ... Ainda não fiz alterações porque tenho algumas dificuldades com o powerpoint... Vou tirar um curso agora por indicação do meu Chefe e eu assim também me sinto melhor. Não se pode dar formação se não soubermos manusear bem as ferramentas informáticas.

Entrevistador – Que motivações tinha para ocupar este cargo?

Entrevistado – Não era muita... mas o que se tem de fazer faz.

Entrevistador – Que dificuldades continua a sentir na sua actividade como Formador?

Entrevistado – já as disse todas ... mas resolvem-se...

Entrevistador – Que conhecimento tem sobre o processo de Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – A ETNA candidatou-se à renovação da acreditação.

Entrevistador – Como tomou conhecimento deste processo?

Entrevistado – O meu Chefe de Gabinete passou-me essa informação logo à minha chegada. O camarada que me passa o serviço também me faliu nisso ... e fala-se por aí.

Entrevistador – Que mudanças advêm da Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – olhe se quer que lhe seja sincero eu não sei como funcionava isto antes... ou sei, mais ou menos, mas pelo que o meu Chefe de serviço me passou houve uma reorganização dos processos, acautelaram-se os documentos da formação, organizou-se tudo mais um bocadinho ... mas eu já só vejo os resultados ... A menos

que agora no final da Acreditação haja algumas mudanças de maior ... esperemos que não ... era mau sinal.

Entrevistador – Que melhorias, ao nível do processo formativo, derivaram da Avaliação Externa à ETNA?

Entrevistado – melhorias...pois se as coisas se organizam mais ainda ... é bom... quer dizer que as pessoas se esforçam para terem tudo certinho ... As avaliações são boas ... a ideia é mesmo saber o que se passa e se houver algo a melhorar é o que se faz ... há uma melhoria constante ...

Entrevistador – Estas mudanças são, efectivamente, para o período da Avaliação Externa ou acha que permanecerão doravante?

Entrevistado – não sei ... mas se superiormente quiseram a implementação dessas mudanças ... vão-se manter de certeza... e é bom que se mantenham...

Análise de Conteúdo – nº14

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
Impacto sobre as condições de formação	Formação de formadores	- “Tenho o curso de técnicas de formação”; - “estou à espera do CAP”.
	Dispositivo de arquivo e circulação de materiais	- “os materiais estão disponibilizados na rede ... eu pego, revejo-os e utilizo-os ...”.
	Integração na formação	- “Dou formação há 15 dias”; - “Tenho o auxílio do formador que vim render, ainda, e dos meus camaradas de gabinete”; - “Vou tirar um curso [do powerpoint] agora por indicação do meu Chefe e eu assim também me sinto melhor”; - “O pessoal está sempre pronto a ajudar”.
	Minoração de dificuldades	- “As dificuldades que senti ... e sinto ainda”; - “mas vai para menos”; - “é a falta de experiência na formação”; - “o estar diante dos formandos a ensina-los”; - “manusear as “informatiquices””; - “Ainda não fiz alterações porque tenho algumas dificuldades com o powerpoint...”; - “Não se pode dar formação se não soubermos manusear bem as ferramentas informáticas”; - “já as disse todas ... mas resolvem-se...”.
	Melhorias da motivação	- “Não era muita”; - “mas o que se tem de fazer faz”.
Mobilização organizacional para a avaliação	Conhecimento do processo da Avaliação Externa por via hierárquica	- “A ETNA candidatou-se à renovação da acreditação”; - “O meu Chefe de Gabinete passou-me essa informação logo à minha chegada” - “O camarada que me passa o serviço também me faliu nisso” “e fala-se por aí”.
	Mudanças decorrentes da avaliação externa	- “olhe se quer que lhe seja sincero eu não sei como funcionava isto antes...ou sei, mais ou menos”; - “mas pelo que o meu Chefe de serviço me passou”; - “houve uma reorganização dos processos, acautelaram-se os documentos da formação, organizou-se tudo mais um bocadinho ...”; - “mas eu já só vejo os resultados ...”; - “A menos que agora no final da Acreditação haja algumas

		<p>mudanças de maior ...”;</p> <p>- “esperemos que não ... era mau sinal”;</p> <p>- “melhorias...pois se as coisas se organizam mais ainda ... é bom...”;</p> <p>- “quer dizer que as pessoas se esforçam para terem tudo certinho ...”;</p> <p>- “As avaliações são boas ...”;</p> <p>- “a ideia é mesmo saber o que se passa e se houver algo a melhorar é o que se faz ...”;</p> <p>- “há uma melhoria constante ...”.</p>
	Sustentabilidade das mudanças	<p>- “não sei ... mas se superiormente quiseram a implementação dessas mudanças ...”</p> <p>- “vão-se manter de certeza...”</p> <p>- “e é bom que se mantenham...”.</p>

Entrevista nº15 – E15

Entrevistador – Que dificuldades sentiu quando iniciou a sua actividade como Formador na ETNA?

Entrevistado – A primeira dificuldade foi a adaptação à posição de formador. Eu não tinha nenhuma experiência nesta área... Tive o auxílio do camarada que vim render... ele passou-me os materiais que tinha construído e assisti a algumas aulas dele. O nervosismo inicial era muito, mas eu tenho uma certa facilidade em falar com as pessoas e por isso julgo que me adaptei relativamente bem logo de início à situação. Depois tive de ir modificando alguns dos materiais que me foram passados porque alguns estavam desactualizados e outro achei importante dar-lhes ali uma “lavagem”... pô-los mais apelativos aos formandos. O AET05 ajudou-me bastante a compreender as técnicas da formação. Tirei o curso 2 meses depois de estar a dar formação, coisa que, se eu o tivesse tirado logo no início o meu à-vontade com os formandos seria outro...

Entrevistador – Quer dizer que encontrou materiais, encontravam-se arquivados em algum sítio?

Entrevistado – Sim, na rede estão lá manuais, PGS's, slides, e mais coisas...

Entrevistador – Que motivações tinha para dar formação?

Entrevistado – Olhe não tinha muita ... não era para cá que eu queria vir. Nem nunca me imaginei a dar formação...

Entrevistador – Que dificuldades continua a sentir na sua actividade como Formador?

Entrevistado – A nível de horários acho que é a única coisa em que tenho sentido dificuldade. Há a questão da actualização constante dos materiais que temos ... mas os horários é pior ... horários digo deslocação de salas, porque nesta hora estou a dar aulas num departamento, na hora a seguir já estou a ir para outro ... é no mínimo cansativo, mas são as condições que temos, por enquanto... Fui avaliado há pouco tempo e por isso a nível de técnica fiquei certo que as minhas práticas eram as correctas ... pelo menos eu seguia o que me tinham ensinado no curso e adaptava à turma e aos objectivos que tivesse que dar... mas pelo menos fiquei com a certeza de que o que estava a fazer estava bem feito.

Entrevistador – Que conhecimento tem sobre o processo de Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Sei que está a renovar a sua acreditação. A acreditação é como um selo de garantia da qualidade da escola e é necessária.

Entrevistador – Como tomou conhecimento deste processo?

Entrevistado – Pelo Chefe de Serviço e numa reunião do GTE.

Entrevistador – Que mudanças advêm da Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Em termos de mudanças... há a preocupação com os documentos de curso, em segui-los, em actualiza-los. Os manuais foram agora há pouco tempo revistos em todos os departamentos... porque havia equipamentos que já estavam INOP's (inoperacionais) e que portanto já não fazia sentido dar-se o funcionamento daquele material... tinha de se começara explicar o novo equipamento. E essa necessidade levou à revisão de documentação de curso, de manuais, folhetos... Depois houve uma maior organização com a introdução daquela estrutura de armazenamento na rede... Está lá tudo... o processo de um curso todo, os materiais de apoio, os PGS's, os documentos, as informações dos formadores, tudo ... Camaradas meus, que cá chegaram primeiro que eu, muitos deles não tiveram a sorte de encontrar materiais ou sequer o camarada que vieram render para lhes explicar o funcionamento das coisas ... Agora há um enquadramento diferente... as coisas já estão construídas é só modifica-las conforme achemos necessário ... Dá-se mais importância ao tempo dos formadores e á formação ... Vão logo que possível para o curso de formação (AET05) e aí as técnicas são aprendidas ... Tudo se faz, mais bem feito.

Entrevistador – Que melhorias, ao nível do processo formativo, derivaram da Avaliação Externa à ETNA?

Entrevistado – Sem duvida a nível da organização da formação, da coerência dos materiais de apoio e dos documentos de curso e o apoiar que é dado aos formadores é melhor a nível de integração ... tudo isto resulta em melhoria do processo formativo em geral.

Entrevistador – Estas mudanças são, efectivamente, para o período da Avaliação Externa ou acha que permanecerão doravante?

Entrevistado – Estou certo que não são só para agora ... Então houve um esforço para que tudo estivesse correcto e conforme, foram desenvolvidos mecanismos que permitem uma melhor organização... agora não se ia parar. Este trabalho é para se continuar, esta organização é para se manter e se possível para ir melhorando... ou pelo menos é essa a intenção da melhoria da qualidade da formação

Análise de Conteúdo – nº15

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
Impacto sobre as condições de formação	Formação de formadores	- “O AET05 ajudou-me bastante a compreender as técnicas da formação”.
	Dispositivo de arquivo e circulação de materiais	- “Sim, na rede estão lá manuais, PGS’s, slides, e mais coisas...”.
	Integração na formação	<ul style="list-style-type: none"> - “Tive o auxílio do camarada que vim render...”; - “ele passou-me os materiais que tinha construído e assisti a algumas aulas dele”; - “Camaradas meus, que cá chegaram primeiro que eu, muitos deles não tiveram a sorte de encontrar materiais ou sequer o camarada que vieram render para lhes explicar o funcionamento das coisas...”; - “Agora há um enquadramento diferente...”; - “Fui avaliado há pouco tempo e por isso a nível de técnica fiquei certo que as minhas práticas eram as correctas ...”; - “pelo menos eu seguia o que me tinham ensinado no curso e adaptava à turma e aos objectivos que tivesse que dar...”; - “mas pelo menos fiquei com a certeza de que o que estava a fazer estava bem feito”.
	Minoração de dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> - “A primeira dificuldade foi a adaptação à posição de formador”; - “Eu não tinha nenhuma experiência nesta área...”; - “O nervosismo inicial era muito”; - “mas eu tenho uma certa facilidade em falar com as pessoas e por isso julgo que me adaptei relativamente bem logo de início à situação”; - “Depois tive de ir modificando alguns dos materiais que me foram passados”; - “porque alguns estavam desactualizados e outros achei importante dar-lhes ali uma “lavagem””; - “pô-los mais apelativos aos formandos”; - “Tirei o curso 2 meses depois de estar a dar formação”; - “coisa que, se eu o tivesse tirado logo no início o meu à-vontade com os formandos seria outro...”; - “A nível de horários acho que é a única coisa em que tenho sentido dificuldade”; - “Há a questão da actualização constante dos materiais que temos

		<p>...”;</p> <ul style="list-style-type: none"> - “mas os horários é pior ...”; - “horários digo deslocação de salas”; - “porque nesta hora estou a dar aulas num departamento, na hora a seguir já estou a ir para outro ...”; - “é no mínimo cansativo”; - “mas são as condições que temos, por enquanto...”.
	Melhorias da motivação	<ul style="list-style-type: none"> - “Olhe não tinha muita”; - “não era para cá que eu queria vir”; - “Nem nunca me imaginei a dar formação...”.
Mobilização organizacional para a avaliação	Conhecimento do processo da Avaliação Externa por via hierárquica	<ul style="list-style-type: none"> - “Sei que está a renovar a sua acreditação”; - “A acreditação é como um selo de garantia da qualidade da escola”; - “é necessária”; - “Pelo Chefe de Serviço”; - “e numa reunião do GTE”.
	Mudanças decorrentes da avaliação externa	<ul style="list-style-type: none"> - “Em termos de mudanças... há a preocupação com os documentos de curso, em segui-los, em actualiza-los”; - “Os manuais foram agora há pouco tempo revistos em todos os departamentos...”; - “porque havia equipamentos que já estavam INOP’s (inoperacionais)”; - “já não fazia sentido dar-se o funcionamento daquele material... tinha de se começar a explicar o novo equipamento”; - “E essa necessidade levou à revisão de documentação de curso, de manuais, folhetos...”; - “Depois houve uma maior organização”; - “introdução daquela estrutura de armazenamento na rede...”; - “Está lá tudo... o processo de um curso todo, os materiais de apoio, os PGS’s, os documentos, as informações dos formadores, tudo ...”; - “Então houve um esforço para que tudo estivesse correcto e conforme, foram desenvolvidos mecanismos que permitem uma melhor organização”; - “as coisas já estão construídas é só modifica-las conforme achemos necessário ...”; - “Dá-se mais importância ao tempo dos formadores e à formação...”; - “Vão logo que possível para o curso de formação (AET05) e aí as

		<p>técnicas são aprendidas ...”;</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Tudo se faz, mais bem feito”; - “Sem dúvida a nível da organização da formação, da coerência dos materiais de apoio e dos documentos de curso e o apoio que é dado aos formadores é melhor a nível de integração...”; - “tudo isto resulta em melhoria do processo formativo em geral”.
	Sustentabilidade das mudanças	<ul style="list-style-type: none"> - “Estou certo que não são só para agora ...”; - “agora não se ia parar”; - “Este trabalho é para se continuar”; - “esta organização é para se manter e se possível para ir melhorando...”; - “ou pelo menos é essa a intenção da melhoria da qualidade da formação”

Entrevista nº16 – E16

Entrevistador – Que dificuldades sentiu quando iniciou a sua actividade como Formador na ETNA?

Entrevistado – Senti muitas dificuldades... a pessoa que eu vim render foi-se embora uma semana depois de eu cá chegar ... foi uma passagem de serviço rápida demais. Depois os materiais não me foram deixados... nada. Os documentos de curso estavam desactualizados, os manuais por inerência... também. Tive muito trabalho a construir os materiais de apoio para dar formação... Os manuais e os documentos só depois se começaram a alterar.

Entrevistador – Tem o AET05?

Entrevistado – Tenho o curso de técnicas de formação.

Entrevistador – Os matérias que foram construídos estão disponíveis em algum local?

Entrevistado – Sim, na rede, para consulta dos formadores e das inspecções.

Entrevistador – Que motivações tinha para ocupar este cargo de formador?

Entrevistado – não tinha e quando cá cheguei ainda mais razões me deu para não ter...

Entrevistador – Que dificuldades continua a sentir na sua actividade como Formador?

Entrevistado – Neste momento nenhuma... Está tudo feito... Daqui a pouco vou-me embora porque estou a terminar a comissão, mas deixo tudo feito, também para que outros se possam orientar por ali e para não lhes acontecer o que aconteceu a mim...

Entrevistador – Que conhecimento tem sobre o processo de Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – A ETNA esteve acreditada três anos que é o período que eles [DGERT] dão, agora está a renovar essa acreditação.

Entrevistador – Como tomou conhecimento deste processo?

Entrevistado – Pelo meu Chefe de Gabinete.

Entrevistador – Que mudanças advêm da Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?

Entrevistado – Oh tantas! Eu assisti aqui a uma mudança ao nível da actualização dos documentos de curso, dos manuais... Os departamentos foram todos sensibilizados para essa necessidade... teve de se fazer e fez-se. Agora está tudo organizado. Os procedimentos estão bem definidos... A informação está toda arquivada e qualquer um pode aceder a ela.

Entrevistador – Que melhorias, ao nível do processo formativo, derivaram da Avaliação Externa à ETNA?

Entrevistado – melhorias ao nível da actualização da documentação de curso, da organização e arquivo dos materiais de apoio à formação, da organização do próprio processo formativo através da explicitação dos processos a cumprir para todos os departamentos. Houve muita mudança... e muita melhoria

Entrevistador – Estas mudanças são, efectivamente, para o período da Avaliação Externa ou acha que permanecerão doravante?

Entrevistado – Eu acho que sim... acho que todos desejamos que este trabalho se continue... porque se nos formos organizando agora à medida que as coisas vão surgindo... sempre que tivermos de ser avaliados estamos confiantes que está tudo bem... não andamos à pressa a organizar coisas que não estão organizadas... Além disso, trabalhar com procedimentos e processos bem definidos motiva mais as pessoas... E olhe se não for por aqui também temos as determinações superiores... por isso de uma forma e de outra as coisas fazem-se... não param.

Análise de Conteúdo – nº16

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
Impacto sobre as condições de formação	Formação de formadores	- “Tenho o curso de técnicas de formação”.
	Dispositivo de arquivo e circulação de materiais	- “Sim, na rede, para consulta dos formadores e das inspecções.”.
	Integração na formação	- “a pessoa que eu vim render foi-se embora uma semana depois de eu cá chegar”; - “foi uma passagem de serviço rápida demais”.
	Minoração de dificuldades	- “Senti muitas dificuldades...”; - “Depois os materiais não me foram deixados... nada”; - “Os documentos de curso estavam desactualizados”; - “os manuais por inerência... também”; - “Tive muito trabalho a construir os materiais de apoio para dar formação...”; - “Os manuais e os documentos só depois se começaram a alterar”; - “Neste momento nenhuma...”; - “Está tudo feito...”; - “Daqui a pouco vou-me embora porque estou a terminar a comissão”; - “mas deixo tudo feito”; - “também para que outros se possam orientar por ali e para não lhes acontecer o que aconteceu a mim...”.
	Melhorias da motivação	- “não tinha”; - “quando cá cheguei ainda mais razões me deu para não ter”.
Mobilização organizacional para a avaliação	Conhecimento do processo da Avaliação Externa por via hierárquica	- “A ETNA esteve acreditada três anos”; - “que é o período que eles [DGERT] dão”; - “agora está a renovar essa acreditação”; - “Pelo meu Chefe de Gabinete”.
	Mudanças decorrentes da avaliação externa	- “Oh tantas!”; - “Eu assisti aqui a uma mudança ao nível da actualização dos documentos de curso, dos manuais...”; - “Os departamentos foram todos sensibilizados para essa necessidade...”; - “teve de se fazer e fez-se”; - “Agora está tudo organizado”; - “Os procedimentos estão bem definidos...”;

		<ul style="list-style-type: none"> - “A informação está toda arquivada e qualquer um pode aceder a ela”; - “melhorias ao nível da actualização da documentação de curso”; - “da organização e arquivo dos materiais de apoio à formação”; - “da organização do próprio processo formativo”; - “através da explicitação dos processos a cumprir para todos os departamentos.”; - "Houve muita mudança... e muita melhoria”.
	Sustentabilidade das mudanças	<ul style="list-style-type: none"> - “Eu acho que sim...”; - “acho que todos desejamos que este trabalho se continue...”; - “porque se nos formos organizando agora à medida que as coisas vão surgindo...sempre que tivermos de ser avaliados estamos confiantes que está tudo bem...”; - “não andamos à pressa a organizar coisas que não estão organizadas...”; - “Além disso, trabalhar com procedimentos e processos bem definidos motiva mais as pessoas...”; - “E olhe se não for por aqui também temos as determinações superiores...”; - “por isso de uma forma e de outra as coisas fazem-se...”; - “não param”.

Guião da Entrevista aos Formadores da ETNA

Enquadramento

Este guião destina-se a orientar uma entrevista semi-directiva efectuada aos Formadores da Escola de Tecnologias Navais, de modo a permitir analisar a realidade da entidade sob o ponto de vista organizativo e formativo, bem como analisar as alterações previstas sob o ponto de vista da Avaliação Externa, e a decorrente e eventual introdução de novos elementos que impliquem alterações funcionais e de desempenhos.

1. Análise, de forma genérica, de quais as mudanças (incluindo as mais-valias, do ponto de vista da melhoria da qualidade da formação) produzidas, para a entidade e para os desempenhos profissionais, por influência da implementação de uma Avaliação Externa, analisando aspectos como:

- Motivação para o cargo de formador na ETNA;
- Integração no cargo de formador na ETNA;
- Dificuldades no início da sua actividade formativa na ETNA;
- Dificuldades que sentem, actualmente, no decorrer da actividade formativa na ETNA;
- Alterações efectuadas na Administração e Organização da ETNA derivadas da Avaliação Externa;
- Melhorias derivadas da Avaliação Externa à ETNA;
- Sustentabilidade das mudanças ocorridas.

Guião da entrevista

Tema: O Impacto da Avaliação Externa na ETNA

Objectivos gerais:

- Conhecer em que medida, da Avaliação Externa, derivam mudanças administrativas e organizativas na formação da ETNA;
- Estudar a pertinência das mudanças produzidas numa lógica de melhoria da qualidade do Sistema de Formação da ETNA;
- Analisar a sustentabilidade das mudanças introduzidas na ETNA.

Blocos	Objectivos Específicos	Questões	Notas
A Legitimação da Entrevista e motivação do entrevistado	<ul style="list-style-type: none">- Identificar o entrevistador;- Explicar as razões da entrevista;- Garantir a confidencialidade;- Informar sobre a necessidade de proceder à gravação.	<ul style="list-style-type: none">- Apresentar o entrevistador;- Informar, em linhas gerais, o trabalho de investigação;- Assegurar o carácter confidencial das informações prestadas, bem como das observações já efectuadas;- Informar sobre a necessidade de proceder à gravação.	
B O cargo de formador na ETNA	<ul style="list-style-type: none">- Conhecer as dificuldades do formador no início da sua actividade formativa na ETNA;	<ul style="list-style-type: none">- Que dificuldades sentiu quando iniciou a sua actividade como formador na ETNA?	<ul style="list-style-type: none">- Motivação para dar formação;- AET05;- Integração no serviço;- Existência e disponibilização de

			materiais de apoio à formação;
	- Explicitar as dificuldades que sente, actualmente, no decorrer da actividade formativa na ETNA;	- Que dificuldades continua a sentir na sua actividade como formador?	- Materiais de Apoio; - Horários; - Infra-estruturas; - Necessidades de Formação
C Conhecimento do processo de Avaliação Externa	- Apurar o conhecimento que o formador tem do processo de Avaliação Externa de que a ETNA é alvo e a forma como esse conhecimento foi transmitido.	- Que conhecimento tem sobre o processo de Avaliação Externa por que a ETNA está a passar? - Como tomou conhecimento deste processo?	- Conhece/não conhece - através de quem - como
D Mudanças administrativas e organizativas - pertinência e sustentabilidade	- Analisar as alterações efectuadas na Administração e Organização da ETNA derivadas da Avaliação Externa.	- Que mudanças advêm da Avaliação Externa por que a ETNA está a passar?	- Mudanças ao nível dos processos e dos procedimentos.
	- Estudar a pertinência das mudanças introduzidas numa lógica de melhoria da qualidade do Sistema de Formação da ETNA	- Que melhorias, ao nível do processo formativo, derivaram da Avaliação Externa à ETNA?	- Melhorias em quê? - Como? - Para quê?
	- Analisar a sustentabilidade das mudanças introduzidas na ETNA	- Estas mudanças são, efectivamente, para o período da Avaliação Externa ou acha que permanecerão doravante?	- Mudanças para um momento – Avaliação Externa/Acreditação - Mudanças permanentes

<p>E Finalização da Entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Agradecer ao entrevistado; - Reforçar a importância da sua entrevista para o nosso trabalho; - Garantir, novamente, a confidencialidade; - Despedir do entrevistado 	<ul style="list-style-type: none"> - Agradecer ao entrevistado, pela sua disponibilidade; - Fortalecer a importância da sua colaboração para o nosso trabalho; - Reforçar a garantia da confidencialidade de todas as informações fornecidas; - Despedir e agradecer, de forma cordial, simpática e amável. 	
---	--	---	--

